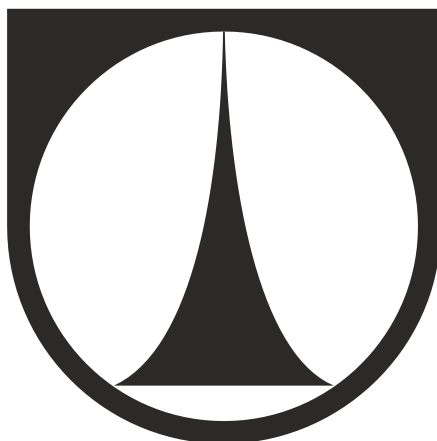


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Lucia Pencová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Logistické koncepty jako nástroj zvyšování loajality zákazníků

Logistics concepts as a tool to increase customer loyalty

DP – EF – KPE – 2014 – 53

Bc. Lucia Pencová

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc., KPE

Konzultant: Ing. Václav Rampas, Škoda Auto a. s.

Počet stran: 83

Počet příloh: 14

Datum odevzdání: 6. leden 2014

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 06. 01. 2014

Anotace

Teoretická část diplomové práce, která je obsažena v kapitolách 1, 2, 3 a 4, je věnována teoretickým východiskům k pojmům logistika, logistická centra a loajalita zákazníka. V těchto kapitolách jsou podrobně představeny úkoly logistiky v rámci podniku, teoretické aspekty logistických center, význam balení z pohledu firmy a z pohledu zákazníka. Závěr této části je zaměřen na případové studie z praxe, ve kterých firmy dosáhly právě změnou obalů vyšší spokojenost zákazníků a zároveň úsporu nákladů. Na kapitoly volně navazuje představení společnosti Škoda Auto a.s., kde je stručně popsána historie a současnost společnosti. Další kapitola je zaměřena na jedno z největších logistických center ve střední Evropě a to Škoda Parts Center. Zde jsou vysvětleny jednotlivé činnosti a procesy, kterými zboží musí projít od fáze nákupu až po prodej. Praktická část diplomové práce uvádí příklady, ve kterých změna logistického konceptu měla příznivý vliv na zákaznickou loajalitu, která je znázorněna na průběhu reklamační kvóty jako jedním z nástrojů měření spokojenosti zákazníka.

Závěr diplomové práce se zabývá analýzou možné změny balení u vybraného sortimentu náhradních dílů. Vyvrcholením diplomové práce je vlastní doporučení na sledování efektivnosti při změně obalů, vliv změny obalů na zákaznickou spokojenost, jakožto i vyhodnocení nákladů z pohledu Škoda Parts Center.

Klíčová slova

balení, loajalita, logistické centrum, náklady, reklamační kvóta, zákazník

Annotation

The theoretical part of our theses (chapters 1 – 4) describes the background of the terms logistics, logistic centers, and customer loyalty. We introduce the tasks of the logistics in a company, theoretical aspects of logistic centers, the meaning of packaging from the point of view of the manufacturer compared to the point of view of the customer. The theoretical parts is concluded by a case study from the praxis – companies that reached higher customer satisfaction and costs savings thanks to changes in the packaging. The theoretical part is followed by the introduction of the company Škoda Auto a.s., with a brief description of the company's past and present. The next chapter discusses one of the biggest logistics centers in Central Europe – the Škoda Parts Center. We explain and describe the processes from purchase to sales. The practical part of our theses lists several examples of a positive influence of a change in the logistics conception upon the customer loyalty. Customer loyalty is illustrated on the curve of the reclamation quote as one of the means for measuring customer satisfaction.

Our theses are concluded by an analysis of the possible package changes for a concrete spare parts assortment. The main messages pursued in our theses is our recommendation for the Škoda Parts Center to follow the effects of the packaging changes, to observe the influence of the packaging on the customer loyalty, and to evaluate the related costs.

Key Words

packaging, loyalty, logistic centre, costs, reclamation quote, customer

Obsah

1	Úvod.....	13
2	Logistika.....	15
2.1	Význam a definice logistiky	15
2.2	Obsah a cíle logistiky.....	16
2.3	Členění logistiky.....	17
3	Teoretické aspekty logistických center.....	19
3.1	Definice a význam logistických center v rámci podniku.....	19
3.2	Funkce a členění logistických center	20
3.2.1	Skladování	21
3.3	Dopravní systém logistických center a lokace.....	22
3.3.1	Logistické řetězce	23
3.3.2	Logistické služby	24
3.4	Cíle podnikové logistiky	24
3.4.1	Logistika jako podpora marketingu (prioritní cíle).....	26
3.4.2	Analýza nákladů (sekundární cíle).....	28
4	Loajalita zákazníka	32
4.1	Kvalita jako důležitá součást komplexního výrobku	33
4.2	Balení.....	35
4.2.1	Funkce balení.....	36
4.2.2	Druhy obalů a obalové materiály.....	36
4.3	Vliv balení a logistických procesů na zákaznické preference (řešení).....	38
5	Škoda Auto a. s.	40
5.1	Historie Škoda Auto a. s.	40
5.2	Současnost Škoda Auto a. s.	41
6	Logistické centrum Škoda Parts Center.....	45
6.1	Logistika a logistické procesy ŠPC	49
6.1.1	ŠPC na straně logistických vstupů (PDS/1).....	50
6.1.2	Proces skladování v ŠPC (PDS/2)	51
6.1.2.1	Nově postavené výškové silo v ŠPC.....	52
6.1.2.2	Sklad drobných dílů KLT	54
6.1.3	ŠPC na straně logistických výstupů (PDS/3).....	55

6.2	Plánování logistiky a mimořádné procesy (PDS/4)	58
6.3	Stanovení logistických konceptů a balení	58
6.3.1	Možnosti zabezpečování balících činností	59
6.3.2	Druhy obalů používaných pro balení ŠOD/ŠOP	60
6.3.3	Faktory určující vhodný výběr obalu	61
6.4	Profil zákazníka nakupujícího Škoda ŠOD/ŠOP	62
6.4.1	Zákaznické reklamace	63
6.5	Vliv logistických konceptů na průběh reklamační kvóty – vybrané případové studie ..	64
6.5.1	Balení ochranných fólií do papírových tubusů	64
6.5.2	Balení ventilátorů chladiče do fóliové membrány	66
6.5.3	Balení světlometu halogenového na model Octavie II do strečové fólie	68
6.6	Vlastní doporučení na sledování efektivnosti	70
6.6.1	Balení diskových kol	70
6.6.2	Vyhodnocení efektivty balení diskových kol	72
7	Závěr	77

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Členění logistiky</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 2: Členění logistických center.....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 3: Cíle podnikové logistiky.....</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 4: Marketingová logistika</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 5: Optimální velikost objednávky.....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 6: Jednotlivé nákladové vazby v logistickém systému.....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 7: Rozdělení logistických nákladů.....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 8: Provázanost cílů podniku</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 9: Organizační struktura společnosti Škoda Auto a.s.</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 10: Organizační struktura oblasti P – Prodej a marketing společnosti Škoda Auto a.s.....</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 11: Proces zavedení ŠOD/ŠOP ve Škoda Parts Center</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 12: Přehled logistických toků ŠPC.....</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 13: Řízení toku materiálu uvnitř ŠPC.....</i>	<i>52</i>
<i>Obrázek 14: Bezpečnostní značka pro označení nebezpečného zboží.....</i>	<i>62</i>
<i>Obrázek 15: Graf reklamační kvóty na ochranné fólie dle modelů ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích</i>	<i>66</i>
<i>Obrázek 16: Graf reklamační kvóty na ventilátory chladiče dle rozměrů krabice ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích.....</i>	<i>68</i>
<i>Obrázek 17: Graf reklamační kvóty na světlomet halogenový na model Octavie II ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích.....</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 18: Podíl počtu reklamací na disková kola z lehkých slitin ve dvou odbytových skupinách.....</i>	<i>73</i>
<i>Obrázek 19: Vliv logistických konceptů u diskových kol na zákaznickou loajalitu u celkových prodejků pro Českou republiku (bez prodejků přes ŠKODA E-shop).....</i>	<i>75</i>
<i>Obrázek 20: Vliv logistických konceptů u diskových kol na zákaznickou loajalitu u celkových prodejků přes ŠKODA E-shop.....</i>	<i>75</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Přehled logistických toků</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 2: Systémové palety používané pro výškové silo v ŠPC</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 3: Druhy obalů používaných pro balení ŠOD/ŠOP.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 4: Reklamační kvóta na ochranné fólie dle modelů ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 5: Reklamační kvóta na ventilátory chladiče dle rozměrů krabice ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 6: Reklamační kvóta na světlomet halogenový na model Octavie II ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 7: Celkové prodeje a reklamace z důvodu poškozeno diskových kol z lehké slitiny pro Českou republiku</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 8: Rozdělení prodeje a reklamací diskových kol z lehké slitiny do dvou odbytových skupin</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 9: Vliv logistických konceptů u diskových kol na zákaznickou loajalitu.....</i>	<i>74</i>

Seznam použitých zkratk

B2B	Business to business
B2C	Business to customer
ČSN	Československé normy
DAP	Scannovací terminál
EUR	Měna Euro
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (<i>International Organization for Standardization</i>)
KLT	Plastová přepravka
MOB	Scannovací terminál
SAP	Systémy aplikace a produkty v oblasti zpracování dat (<i>Business Management Software Solutions Applications and Services</i>)
SCM	Řízení dodavatelského řetězce (<i>Supply Chain Management</i>)
ŠOD	Škoda Originální díly
ŠOP	Škoda Originální příslušenství
ŠPC	Škoda Parts Center
VW	VOLKSWAGEN

1 Úvod

Globální ekonomika současnosti se vyznačuje svým primárním zaměřením na trh. Uspokojení zákaznických potřeb se v dnešní době stalo neoddělitelným cílem každé větší či menší organizace. Schopnost firem analyzovat trh a přizpůsobit své produkty a služby zákaznickým preferencím je jedna z nejdůležitějších činností všech společností.

Poptávka na trhu po rozmanitých produktech a službách se vyvíjí každým dnem. S rychlým rozvojem technologií, strojního vybavení, vývojem nových materiálů a systémové podpory jsou společnosti schopny k pohotovostnímu přizpůsobení tržním požadavkům. Pestrost nabídky sortimentu, doplňkové služby, servis a osobní přístup zaměstnanců je jedním ze základních prostředků, jak zvítězit na bojišti mezi konkurenčními firmami podnikajícími zejména ve stejné oblasti.

Sledování možností zlepšení efektivity vnitropodnikových procesů, jejich realizace a zároveň distribuce nových a kvalitních produktů na trh tvoří nezbytný základ pro získání náskoku před konkurencí. Z teoretického i praktického hlediska zde existují dva spolu související aspekty a to výrobek a doprava k zákazníkovi. Realizace transportu veškerých výrobků a příslušenství k zákazníkům je úkolem logistiky.

V současné době hraje skladování, balení a přeprava materiálu důležitou roli v každé nadnárodní organizaci. Jde o maximální uspokojení a to nejen náročného zákazníka, ale i běžného spotřebitele. Cílem však je dosáhnout co možno nejmenších logistických nákladů ze strany podniků.

Přelom let 2008 a 2009 byl charakteristický světovou ekonomickou krizí. Důsledkem toho docházelo k poklesu prodeje, což se promítlo v rapidním úbytku tržeb zejména krizí postihnutých společností. Firmy byly neustálým tlakem nuceny ke snížení nákladů a to hlavně na transport a s tím spojené logistické procesy jako je skladování nebo balení. Nejen získávání dalších zákazníků, ale také setrvání stálých zákazníků, je cíl, který podniky mohou dosáhnout obzvlášť kvalitou výrobků, odpovídající cenou nebo pestrou nabídkou doplňkového sortimentu a služeb. Tyto aspekty jsou firmy schopné do značné míry ovlivnit i svým logistickým řízením.

Lidé často zapomínají na fakt, že v případě zájmu o daný produkt, nenakupují pouze holý výrobek, ale společně s ním si „kupují“ i veškeré výrobní a distribuční mezičlánky, kterými daný produkt prošel. Z ekonomického hlediska řadíme logistické procesy mezi finančně nejnáročnější nákladovou položku většiny firem. Avšak logistické služby nejsou právě „to“, co si zákazník přeje pořídit. Zákazník chce kvalitní, funkční a co možno nejlevnější produkt. Mezi jedny z nejvýznamnějších logistických procesů zařazujeme také balení, které je důležitou součástí každého výrobku a zabezpečuje, aby zákazník dostal svůj výrobek právě v té kvalitě, kterou očekává. Úkolem logistiků je aktivně sledovat zákaznickou věrnost před a po zavedení nového logistického konceptu tak, aby bylo dosaženo maximální spokojenosti každého zákazníka na trhu a to zároveň při vykazování minimálních nákladů firmy. Právě poukázání na důležitost obalů výrobků je důvod výběru témata této diplomové práce.

Ve své diplomové práci v teoretické části stručně charakterizuji úkoly a činnosti logistiky uvnitř i mimo podnik. V následujících kapitolách se již budu konkretizovat pouze na logistická distribuční centra. Postupně budu objasňovat význam a smysl logistických procesů jako jeden z nezbytných prostředků, které slouží k uspokojení tržní poptávky a zároveň sledování možností snižování nákladů při realizaci těchto procesů. Závěrem teoretické části budou uvedeny příklady z praxe, kde firmy změnou logistických procesů dosáhly vyšší náklonnosti zákazníků.

Značná část diplomové práce je věnována sledování a analýze procesů největšího logistického centra ve Střední Evropě – Škoda Parts Center. Jedná se o logistické centrum náhradních dílů a příslušenství pro vozy všech značek spadající pod koncern Volkswagen. Cílem je zkoumání procesů od zavedení jednotlivých dílů a příslušenství do systému, přes obstarávání od dodavatelů, až po jeho vychystávání a expedici k zákazníkům. V diplomové práci se postupně zaměřím na zkoumání logistických konceptů, neboli balení dílů a příslušenství. Nosné kapitoly praktické části tvoří analýzu vlivu změn logistických konceptů na zákaznickou loajalitu. Jedním z prostředků, jak lze znázornit věrnost zákazníků, je průběh reklamační kvóty. Reklamace všeobecně pro firmu znamená růst dodatečných vícenákladů na proces spravování reklamací na straně organizace a zároveň snížení loajality ze strany zákazníka. V závěru diplomové práce objasňuji přínos změny logistických konceptů pro Škoda Parts Center a zároveň pro zákaznickou klientelu.

2 Logistika

Slovo logos se objevilo již v teologii raného křesťanství, kde působilo jako prostředek mezi Bohem (Spasitelem) a člověkem (světem); Kristus jako symbol Slova Božího. Důkaz klíčového významu slova logos pro věřící lze nalézt hned v úvodu Evangelia podle Jana: „*Na počátku bylo Slovo, Slovo bylo u Boha, Bůh byl to Slovo.*“¹

Postupně pojem logistika nabýval různých významů, např. světový slovník vydaný v USA, popisuje slovo logistika třemi různými způsoby:

- umět plánovat a provádět vojenské přesuny včetně vyklízení a zásobování,
- umět plánovat a uskutečnit jakékoliv rozsáhlé operace či aktivity,
- umět aritmetických výpočtů. [6]

Nyní můžeme „*původ logistiky odvozovat nejspíše od řeckého **logistikón**, důmysl, rozum, nebo **logos**, slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl.*“²

2.1 Význam a definice logistiky

Již v období druhé světové války hrála logistika významnou roli. V té době se jednalo o zajišťování veškerých potřeb vojska. Logistika významně přispívala k vítězství spojeneckých vojsk a to hlavně pohotovou distribucí potravin a střeliva na potřebná místa. Úkolem logistických důstojníků bylo strategicky naplánovat rychlý a bezpečný přesun mezi jednotlivými bojišti s co možno nejmenším vynaložením potřebné síly vojáků. [7]

Zkušenosti získané s používáním vojenské logistiky tvořily důležitý a pevný základ pro uplatnění logistiky v hospodářské sféře. Tehdy každý podnik začal věnovat větší pozornost distribuci svých výrobků i do rozsáhlejších krajín, což jim umožnilo průnik na zahraniční trhy. Tím „*se zrodil pohled na podnikání jako tok různých zdrojů – informací, materiálu, pracovníků, investic a peněz – a s tím se objevila myšlenka měřit efektivnost jako vztah*

¹ *Evangelium podle Jana*. 1. vyd. Praha: Kalich, 1970. S. 142. Nový překlad Pisma svatého: Nový zákon.

² PERNICA, P. *LOGISTIKA (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) PRO 21. STOLETÍ. 1. DÍL*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. S. 18. ISBN 80-86031-59-4.

mezi vstupy a výstupy systému.“³ Sledování nákladů při transportu materiálů, tovarů a výrobků současně s možností minimalizace potřebného času neustále nabývalo na významu. [13]

V odborných literaturách se lze setkat s různými definicemi logistického řízení. Jedna z nich je uvedena v knize Logistika – teorie a praxe následovně: „*Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.*“⁴

2.2 Obsah a cíle logistiky

Jedna z mnoha publikací věnována logistické vědě specifikuje následovně všeobecné logistické činnosti, které jsou nezbytné k zabezpečení plynulého toku materiálu a zboží od jeho nakoupení až po jeho realizaci prodeje:

- „Zákaznický servis,
- prognózování/plánování poptávky,
- řízení stavu zásob,
- logistická komunikace,
- manipulace s materiálem,
- vyřizování objednávek,
- balení,
- podpora servisu a náhradní díly,
- stanovení místa výroby a skladování,
- pořizování/nákup,
- manipulace s vráceným zbožím,

³ PERNICA, P. a kol. *Arts logistics*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2008. S. 16. ISBN 978-80-345-1412-3.

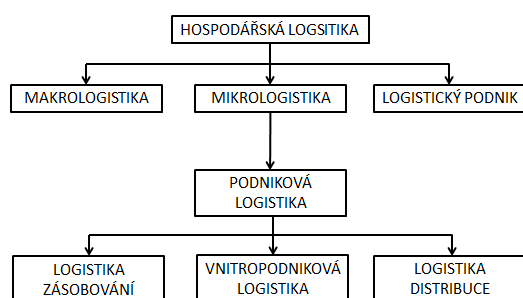
⁴ SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1.vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. S. 25. ISBN 80-251-0573-3.

- *zpětná logistika,*
- *doprava a přeprava,*
- *skladování.*“⁵

V současné době je pojem logistika chápán mezi laiky z větší míry jako distribuce zboží zákazníkům. Do značné míry je to pravda. Avšak nesmí se zapomínat, že se nejedná pouze o transport výrobků na místo prodeje, ale řeší také problém vnitropodnikových přesunů materiálu např. mezi jednotlivými výrobními linkami. Úkolem logistických procesů není pouze nákup kvalitního zboží, jeho skladování nebo balení, ale také „*je třeba postarat se, aby bylo k dispozici správné zboží či služba, se správnou kvalitou, u správného zákazníka, ve správném množství, na správném místě, ve správném okamžiku, a to s vynaložením přiměřených nákladů (jinými slovy za správnou cenu),*“⁶ což je vlastně primárním cílem logistiky. Jedná se o tzv. 7 x S, které lze vyjádřit jednoduchým slovním spojením a to zabezpečení přání zákazníků. [17]

2.3 Členění logistiky

V odborných literaturách se lze setkat s různými schématy, které podchycují logistiku z rozličných pohledů. Všeobecně se však vždy jedná o znázornění veškerých logistických procesů uvnitř organizace a to od trhu nákupu až po trh spotřebitelů. Kniha Logistika – teorie a praxe uvádí nejjednodušší členění logistiky podle šíře zaměření na studium materiálových toků, viz následující obrázek.



Obrázek 1: Členění logistiky

Zdroj: SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. S. 46. ISBN 80-251-0573-3.

⁵ LAMBERT, D., STOCK, J. a ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. S. 15, 16. ISBN 80-7226-221-1.

⁶ SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. S. 9. ISBN 80-251-0573-3.

Rozdíl mezi makrologistikou a mikrologistikou je zřejmý. Makrologistika se zabývá všemi logistickými řetězci a procesy jak v okolí podniku, tak i v mezinárodním měřítku (dodavatelská síť, odběratelská síť, atd.). Na druhou stranu mikrologistika zkoumá pouze logistické postupy uvnitř organizace (např. jednoho závodu, jednotlivých skladů, apod.).

Zvláštní skupinu tvoří logistický podnik, což je v podstatě organizace, která vykonává různé logistické činnosti pro zabezpečení plynulého toku materiálu mezi dodavatelem a zákazníkem. Logistický podnik neprodává ani nevyrábí. Působí jako poskytovatel služeb jako je skladování nebo balení.

Dalším členěním, se kterým se lze v literaturách setkat, je členění podle hospodářsko-organizačního místa uplatnění:

- výrobní logistika (nazývána někdy i jako logistika průmyslová či podniková),
- obchodní logistika,
- dopravní logistika. [18]

V podobě výrobní logistiky jsou všechny hospodářské procesy zaměřeny na plnění úkolů v zájmu prospěchu výrobního podniku. Jedná se o takové toky materiálu, kde výsledkem je produkt a to od nákupu materiálu přes vnitropodnikovou distribuci až po transport ke konečnému zákazníkovi. Obchodní logistika zdá se být podobná, jako logistika výrobní. Avšak výrobní logistika je zaměřena na usměrňování všech logistických procesů, kdežto náplní obchodní logistiky je řízení pohybu materiálu (zboží) od výroby až ke konečnému zákazníkovi. Provoz dopravních sítí a plánování optimalizace je předmětem dopravní logistiky, která koordinuje pohyby zásilek od místa vzniku až po místo určené, nazývané jako konečné. [18]

3 Teoretické aspekty logistických center

V úvodu předchozí kapitoly bylo zmíněno, že primárním cílem logistiky je spokojený zákazník. Dnešní doba se vyznačuje převážně trendem co možno nejrychlejšího uspokojení přání zákazníka, co možno nejblíže místu zákazníka a za co možno nejnižší cenu. Právě rychlost a přizpůsobení se zákaznickým preferencím hraje při výběru poskytovatele produktu či služby čím dál tím větší roli ze stany kupujícího.

Nátlak tendence, tzn. být rychleji než konkurence, podnítil u prodejců nutnost být připraven pohotově vyhovět tržním požadavkům. Právě logistická centra jsou účinným nástrojem na zabezpečení náskoku před konkurencí. Ve všeobecnosti lze logistické centrum chápat jako sklad veškerých produktů dané firmy, které jsou ihned disponibilní k prodeji. Jeho činností není výroba, ale překládka, deponování, skladování, popř. balení a distribuce.

3.1 Definice a význam logistických center v rámci podniku

„Logistické centrum integruje do jednoho místa dopravní a zásilatelské podniky, poskytovatele logistických služeb, celní, veterinární, fytotechnickou a hygienickou správu, průmyslové a obchodní podniky s jejich intenzivními logistickými požadavky, leasingové, pojišťovací a bankovní společnosti. Pro realizaci přepravních požadavků využívá nejméně dvou druhů dopravy (zejména silniční/železniční dopravu), řídí a prohlubuje kooperativní vztahy mezi jednotlivými subjekty.“⁷

Oproti výše uvedené definici je z jiného pohledu logistické centrum charakterizováno jako *„přirozeným vývojovým stádiem rozvoje logistických podniků, které se vyvíjely směrem od dopravních podniků přes dopravně-spediční, logistické podniky s omezenými funkcemi a logistické podniky s rozvinutým rozsahem služeb. Nejvyšší stádium tohoto procesu vývoje dnes prakticky představují logistická centra poskytující současně služby dopravní,*

⁷ CEMPÍREK, V. Jaký význam a postavení mají v dopravním systému logistická centra? *Dopravní noviny* [online]. [vid. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/logistika-spedice/logisticka-centra-3185>.

spediční, manipulační, skladovací, kompletační a jiné (marketingové, informační, finanční).“⁸

Význam logistických center zaznamenává neustále rostoucí trend. Jsou jakousi spojkou nebo mezičlánkem mezi výrobcem a zákazníkem. Pomocí využívání logistického centra získávají velké podniky odpověď na otázku, jak uspokojit zákaznické požadavky. Při řízení logistických činností se logistické centrum významně podílí na snížení zatížení dopravní infrastruktury, čímž příznivě přispívá k ochraně životního prostředí. Některá logistická centra mohou také mezi sebou spolupracovat na nejrůznějších úrovních, čímž efektivně podporují *„ekonomické a dopravní oběhy a upevňují tak konkurenceschopnost zúčastněných podniků v logistických centrech.“⁹*

3.2 Funkce a členění logistických center

Rozsah a hloubka funkcí jednotlivých logistických center je výrazně ovlivněna jeho samotným potenciálem, možnostmi a především závisí na odběratelských požadavcích. Jak již bylo řečeno v kapitole 2.2, ve které se diplomová práce zabývá obsahem a cílem logistiky, nejdůležitějším úkolem logistiky je maximální uspokojení zákaznických přání. Oproti tomu však stojí logistické náklady, které i v případě logistických center musí být co možno minimální. [11]

„K hlavním funkcím logistických center patří:

- *nákladní doprava (železniční, silniční, vodní, letecká),*
- *přeprava zboží v přepravních jednotkách kombinované dopravy (kontejnery, výměnné nástavby, silniční návěsy apod.),*
- *překládka kusového zboží,*
- *skladování zboží,*
- *shromažďování a distribuce zboží,*

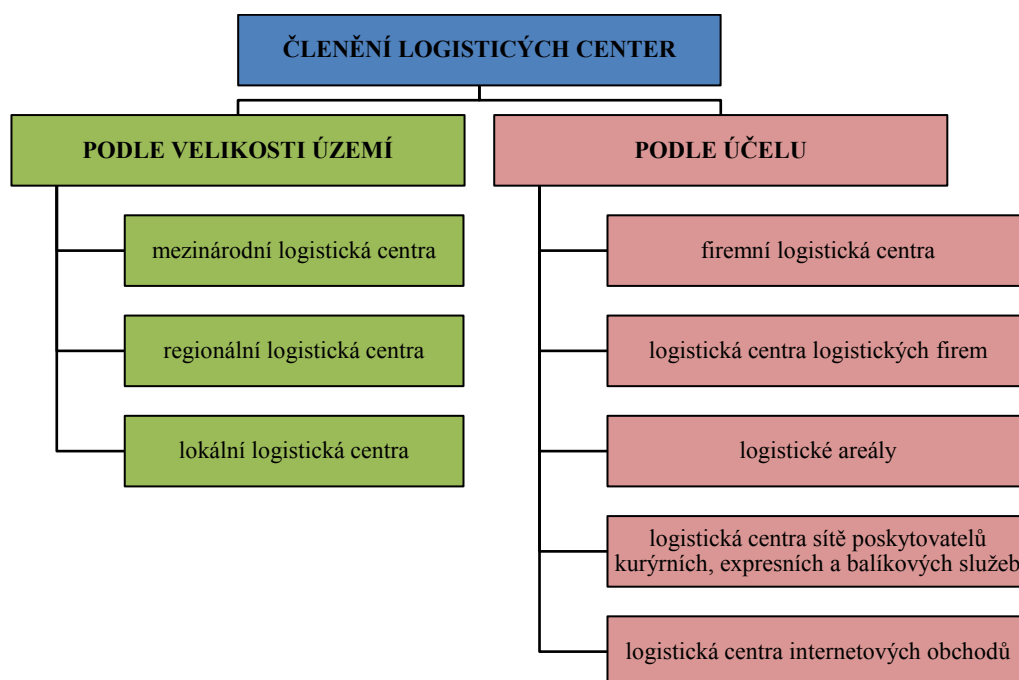
⁸ ŘEZÁČ, J. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s. v Praze, 2010. S. 198. ISBN 978-80-7265-056-9.

⁹ CEMPÍREK, V. Jaký význam a postavení mají v dopravním systému logistická centra? *Dopravní noviny* [online]. [vid. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/logistika-spedice/logisticka-centra-3185>.

- *balení, uložení, fixace, paletizace.* “¹⁰

Mimo hlavních činností plní logistická centra ještě funkce vedlejší, k nimž patří kromě všeobecných služeb (např. celní, pojišťovací nebo servisní) také činnosti, které se týkají dopravních prostředků a zařízení (údržba, opravy, pronájem, apod.). [23]

Logistická centra lze členit z různých hledisek. Mezi nejdůležitější patří členění podle velikosti území, tzn. oblast působnosti, pro kterou bylo logistické centrum vybudováno a podle účelu, resp. zaměření hlavních činností.



Obrázek 2: Členění logistických center

Zdroj: ZÁZVORKOVÁ, Markéta. *Strategie rozmístění logistických center na území ČR*. Pardubice, 2008. S. 14. Diplomová práce (Ing.). Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera.

3.2.1 Skladování

Jedním z témat předchozí kapitoly byla hlavní funkce logistických center. Skladování lze bez pochyby označit jako jednu z nejvýznamnějších činností. „*Skladování je část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů v místech jejich*

¹⁰ ZÁZVORKOVÁ, Markéta. *Strategie rozmístění logistických center na území ČR*. Pardubice, 2008. S. 14. Diplomová práce (Ing.). Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera.

vzniku. Dále také mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů. “¹¹

Podnik může tvořit sklady pro zabezpečování různých funkcí. Jedním z nich je vybudování skladu za účelem systému zásobování. Firmy tvoří zásoby materiálu, který následně „putuje“ do procesu výroby. Tímto systémem se podniky snaží zabránit případnému skluzu ve výrobě, který může být způsoben např. i nedostatkem materiálu. Je jakousi „pojistkou“ pro plnění plánu výroby. Na druhou stranu existují sklady distribuční. Tento typ skladu je zřizován za účelem promptního uspokojení velkého počtu zákazníků. Jednotlivé materiálové skupiny jsou uskladněny v dílčích skladových prostorech. Při příjmu objednávky různých druhů materiálu, distribuční sklad (centrum) pohotově řídí kompletaci dodávky a ta je následně zaslána zákazníkovi.

Veřejné sklady jsou rozděleny na základě jejich zaměření:

- *„všeobecné obchodní sklady, slouží pro průmyslové a spotřební zboží,*
- *mrazírenské nebo chladirenské sklady,*
- *celní sklady,*
- *sklady pro vybavení domácností a nábytek,*
- *speciální komoditní sklady,*
- *sklady pro skladování hromadných substrátů.* “¹²

3.3 Dopravní systém logistických center a lokace

*Dopravní systém, resp. „doprava je odvětví národního hospodářství, které zajišťuje a uskutečňuje přemísťování osob a věcí. V užším pojetí se jedná o pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách (infrastrukturu).“*¹³

Logistická centra plní v dopravním systému velmi významnou roli. Jsou jakýmsi pomyslným uzlem mezi různými podniky, se kterými spolupracují. Při plnění logistických

¹¹ KAMPF R. a kol. *BENCHMARKING pro logistická centra*. 1.vyd. Brno: Tribun EU, s. r. o., 2009. S. 12. ISBN 978-80-7399-900-1.

¹² Tamtéž, s. 13.

¹³ DRAHOTSKÝ, I. a ŘEZNÍČEK, B. *Logistika - procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

činností jsou využívány různé druhy dopravy. Pro Českou republiku je charakteristické používání zejména silniční a železniční dopravy.

Velmi důležitý faktor při založení a výstavbě logistického centra je lokace, resp. umístění. Aby logistické centrum mohlo efektivně plnit svoji funkci, je potřeba dbát na to, aby bylo vybudováno na geograficky vhodné poloze. Vhodným umístěním je působiště, odkud má logistické centrum plynulejší přístup k:

- obchodním partnerům a průmyslovým zónám,
- dopravní infrastruktuře.

Z hlediska dopravy lze Českou republiku hodnotit jako optimálně umístěný stát. Důvodem je její poloha uprostřed Evropy. Právě tímto může být považována jako centrální bod pro distribuci zboží a tovarů mezi jednotlivými státy.

3.3.1 Logistické řetězce

V návaznosti na dopravní infrastrukturu je nevyhnutné se zmínit také o jednotlivých hmotných a nehmotných stránkách řízení logistického řetězce. Činnost řízení dodavatelského řetězce je v literaturách označováno jako „*takové dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které účelně vychází od poptávky (objednávky) konečného zákazníka (kupujícího, spotřebitele), resp. které se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků.*“¹⁴

Hmotnou stránkou logistického řetězce lze nazvat procesy manipulace se zbožím, s cílem uspokojit potřebu zákazníka. Jedná se o přemísťování a uchovávání zboží a to především hotových výrobků nebo obalů. Oproti stránce hmotné stojí stránka nehmotná, která spočívá v řízení informací. [14]

Jedna z kapitol publikace Retail Management klade důraz na správné řízení supply chain, resp. integrovaného logistického řetězce v podnikové logistice. „*Jako supply chain bývá označován integrovaný logistický řetězec vedoucí od dodavatelů až ke konečnému zákazníkovi, tedy distribuční řetězec, či posloupnost kroků přidávajících hodnotu vedoucí*

¹⁴ PERNICA, P. LOGISTIKA (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) PRO 21. STOLETÍ. 1.DÍL. 1.vyd. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. S. 209. ISBN 80-86031-59-4.

k uspokojení konečného zákazníka, zprostředkovaných informačními technologiemi, dopravou, skladováním apod.“¹⁵

Logistický řetězec je sám o sobě tvořen různými prvky, které lze označovat jako prvky aktivní a prvky pasivní. V této kapitole bylo zmíněno, že logistický řetězec obsahuje soubor hmotných a nehmotných aspektů. Právě souhrn těchto aspektů je označován jako pasivní prvek logistického řetězce (tedy materiál, obaly, odpady, informace, zboží apod.). Oproti tomu aktivní prvky logistického řetězce slouží k pohybu/mobilitě pasivních prvků. Do této kategorie zařazujeme např. regály na skladování, dopravníky, prostředky na manipulaci s materiálem, informační systémy a informační technologie, apod. [16]

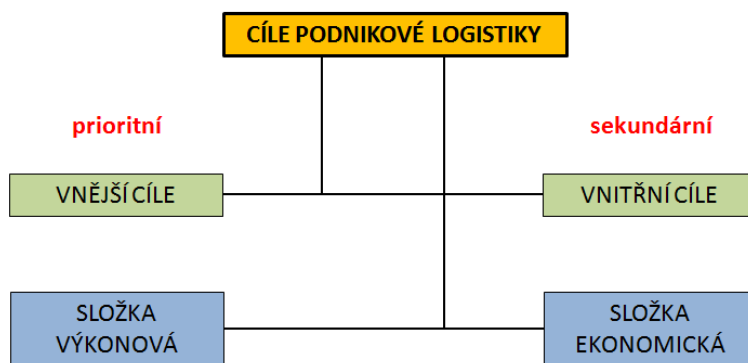
3.3.2 Logistické služby

Velké množství středních i větších podniků dnes využívá specializované firmy, které jsou označovány jako poskytovatelé logistických služeb. Jedná se o poměrně nový trend. Tito poskytovatelé služeb svou vybaveností, zkušeností a know-how jsou schopni efektivněji zvládnout téměř většinu logistických překážek, které mohou v podniku nastat. Na poskytovatele logistických služeb spadá mimo dohodnutých logistických kompetencí také odpovědnost za jejich správné plnění dle sjednaných podmínek. V praxi se lze setkat s různými kategoriemi poskytovatelů logistických služeb, které jsou stupňovány dle šíře jejich kompetencí. Jedná se například o poskytování balících, zasílatelských, transportních nebo skladovacích služeb, popř. jejich kombinace. [16]

3.4 Cíle podnikové logistiky

Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, cílem logistiky není pouze orientace na spokojenost subjektů na trhu, ale také plnění podnikových logistických cílů. Cíle podnikové logistiky lze členit na primární (prioritní) a sekundární, jak znázorňuje následující schéma.

¹⁵ CIMLER, P. a ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *RETAIL MANAGEMENT*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. S. 78. ISBN 978-80-7261-167-6.



Obrázek 3: Cíle podnikové logistiky

Zdroj: SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. S. 42. ISBN 80-251-0573-3.

Nejdůležitější je plnění přání trhu, což vede k neustálému zvyšování loajality zákazníků. Setrvání zákazníka je nejvýznamnějším faktorem k udržení pozice firmy na trhu a zároveň přispívá k růstu jejich zisků. Skupina vnějších cílů podniku zahrnuje stálé usilování o zvyšování objemů prodeje. Z pohledu logistiků se jedná o maximální odbyt prodáváných výrobků a služeb, nikoliv příjmů materiálu, které by neslo riziko tvorby nadbytečných zásob. Dalším vnějším cílem je zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek. Cílem nejen té organizace, která v praxi uplatňuje logistické řízení, ale také cílem všech podniků je snižovat co nejvíce případnou nespokojenost zákazníků, která může být vyvolaná i nekompletností dodaných materiálů nebo dílů. Zkracování dodacích lhůt a flexibilita, resp. zlepšování pružnosti logistických služeb jsou body, u kterých působí významný faktor – čas. Časté plnění zákaznických odvolávek pomocí využití neoptimálnějších přepravních prostředků je jedním z důležitých činností, jak odstranit nároky na skladování nebo balení zboží. Jde o zabezpečení, aby se správný druh zboží dostal k správnému zákazníkovi a to ve správném množství. [17]

Plnění vnitřních cílů logistiky znamená vytrvalé sledování a hledání možností snižování nákladů převážně v interních procesech organizace. Mezi nejvíce zatěžující náklady uvnitř logistických center se řadí náklady na manipulaci, skladování, balení a přepravu zboží. Dále do vnitřních cílů řadíme i náklady na tvorbu a řízení zásob. V praxi se jedná o způsob řízení toku materiálu tak, aby byl dosažen co možno nejefektivnější logistický proces s neoptimálnějšími náklady. Z pohledu skladování materiálů a zboží se jedná o kapitálovou vázanost. Snižování těchto nákladů přispívá ke snížení cen sortimentu zboží pro zákazníka a tím v konečném důsledku předstih před konkurencí. [17]

K co možno nejefektivnějšímu a nejrychlejšímu plnění všech cílů logistických center významně přispívají informační systémy. Počítačová podpora je jedním z nejučinnějších nástrojů, jak urychlit a zkvalitnit veškeré procesy jak uvnitř organizace, tak vně. Jedná se o spolehlivý a účinný systém řízení plánování objednávek a výhledů zákaznických odvolávek pomocí systémové podpory. O problematice pojednává kniha *Retail management*, kde je tento způsob řízení logistických řetězců označován jako tzv. řízení dodavatelského řetězce, neboli SCM - Supply Chain Management. „*Měřítkem úspěšnosti SCM je zkrácení doby, za kterou projde vyrobený produkt celým řetězcem až ke konečnému zákazníkovi, a snížení celkových vynaložených nákladů všech článků řetězce.*“¹⁶

3.4.1 Logistika jako podpora marketingu (prioritní cíle)

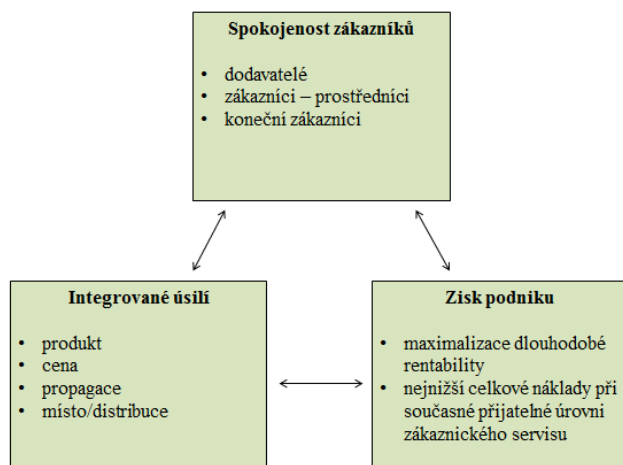
Úkolem logistiky v podniku je kromě zabezpečování plynulého přesunu zboží a materiálů také celá řada aktivit. Jedná se o analyzování procesů skladování materiálů, polotovarů nebo hotových výrobků s cílem dosáhnout co možno nejúspornějších postupů. Na základě výsledků, které jsou předmětem průmyslového inženýrství, se poté hledají nové ještě více efektivnější způsoby řešení dopravy jak vně tak i uvnitř organizace. Do logistických procesů zařazujeme mimo jiné skladování zboží nebo balení hotových výrobků připravených k prodeji. Veliká pozornost v každé firmě je věnována tzv. marketingové koncepci. Propojení logistiky s marketingem je klíčovým faktorem na zvýšení konkurenční schopnosti podniku, tzn. zaměření na zákazníka. Následující kapitoly popisují význam souvislostí mezi logistikou a marketingem. [10]

*„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“*¹⁷

Již z definice je patrné, že logistika a marketing spolu úzce souvisí. Jedná se o plnění potřeb trhu, které jsou ovlivňovány právě efektivním procesem výroby zboží, což se významně podílí na tvorbě zisku podniku. Pod pojmem marketingová logistika, se rozumí orientace všech rozhodnutí, která jsou spojena s tokem materiálu a tovaru, na uspokojení všech požadavků v tržním hospodářství. [3]

¹⁶ CIMLER, P. a ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *RETAIL MANAGEMENT*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. S. 81. ISBN 978-80-7261-167-6.

¹⁷ KOTLER, P. a AMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. S. 29. ISBN 80-247-0513-3.



Obrázek 4: Marketingová logistika

Zdroj: LAMBERT, D., STOCK, J. a ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.

Úspěšnost firmy je závislá i od tzv. marketingového mixu. Jedná se o souhrn „4 P“, které zahrnují:

- Product (produkt/výrobek),
- Price (cena),
- Place (místo/distribuce),
- Promotion (komunikace/propagace). [10]

Produkt je výsledkem podnikové činnosti, s kterým firmy přicházejí na trh. Jedná se o široké spektrum hmotných či nehmotných statků a služeb. Funkcí podniku je zabezpečit, aby daný produkt byl nabízen v požadované kvalitě, značce a s žádoucími funkčními vlastnostmi.

Úkolem marketérů je zvolit vhodně vybraný nástroj komunikace, s cílem stimulovat poptávku, odlišit svůj výrobek od konkurenčních, pozitivně působit na zákazníka a tím posilovat image značky. Při rozdělování finančních prostředků na reklamu je nevyhnutelné dbát na správné umístění a působení jednotlivých nástrojů marketingové propagace.

Přímé rozhraní mezi marketingem a logistikou hraje distribuce. V případě marketingových koncepcí se pod tímto pojmem rozumí způsob transportu, resp. rozhodování o využití jednotlivých distribučních kanálů a mezičlánků tak, aby se výrobek dostal ke správnému zákazníkovi, neboli na správné místo. Logistické řízení zahrnuje kromě toho ještě výběr

dopravních prostředků, skladování, rovnovážné rozdělení dodávek, přípravu materiálů a v neposlední řadě také balení.

Cena výrobku je právě tou součástí marketingové strategie, která přináší podniku zisk. Většina spotřebitelů se při rozhodnutí, který konkrétní výrobek ze všech substitutů na trhu si koupí, rozhoduje právě na základě ceny. Cena zahrnuje nejen hodnotu daného výrobku, ale také veškeré procesy, kterými si daný výrobek prošel a náklady, které jsou v ceně výrobku zahrnuty. Balení je jedním z nich. [10]

3.4.2 Analýza nákladů (sekundární cíle)

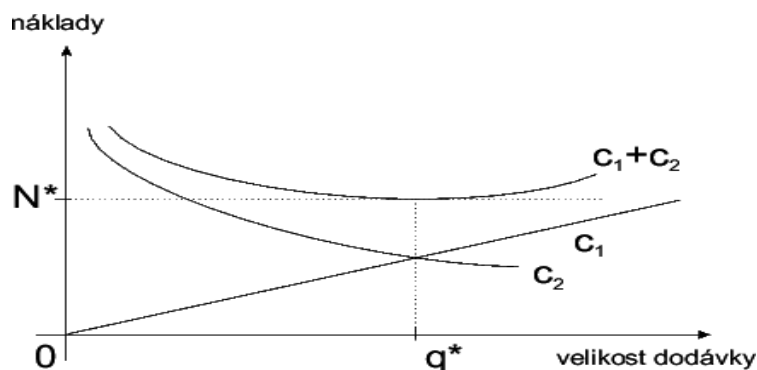
Předchozí kapitola se zabývala zkoumáním a analýzou vnějších cílů neboli cílů výkonových. Poukazovala na fakt, že hnacím motorem při plnění logistických procesů je primárně dosažení co možno největší spokojenosti ze strany zákazníka. Sekundárním, resp. vnitřním cílem podnikové logistiky, je zabezpečit této maximální spokojenosti s minimálními náklady. *„Ekonomickým cílem je zabezpečení těchto služeb (dodávek) s přiměřenými (optimálními) náklady, které odpovídají ceně, kterou je ještě zákazník ochoten za vysokou kvalitu zaplatit z hlediska logistických cílů.“*¹⁸

V dnešní době firmy pociťují neustálý tlak konkurence. Jedním z nástrojů všech firem, jak zvítězit v této „soutěži“ je mimo dobře zacíleného marketingu ještě celá řada účinných prostředků, např. značka, historie, tradice nebo také cena.

Logistické náklady patří z hlediska celkových nákladů mezi ty, které nepřináší podniku relativně žádnou hodnotu. Je to něco navíc, co vstupuje do ceny daného výrobku. Zákazník si tedy nekupuje pouze daný produkt, kupuje si s ním ještě dodatečnou činnost, která vznikla podniku v důsledku výrobního nebo distribučního procesu. Avšak žádná firma nemůže být na trhu úspěšná s nulovými logistickými náklady, tzn., že logistické náklady jsou v procesu každé organizace nevyhnutelné. Zároveň lze konstatovat, že jsou někdy z hlediska úspěšnosti firmy na trhu rozhodující.

Publikace Logistika uvádí grafické znázornění stanovení optimální velikosti objednávky v závislosti od dvou různých logistických nákladů a to nákladů na skladování (C_1) a nákladů potřebných na pořízení dodávky (C_2) následovně:

¹⁸ ŘEZÁČ, J. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s. v Praze, 2010. S. 175. ISBN 978-80-7265-056-9.

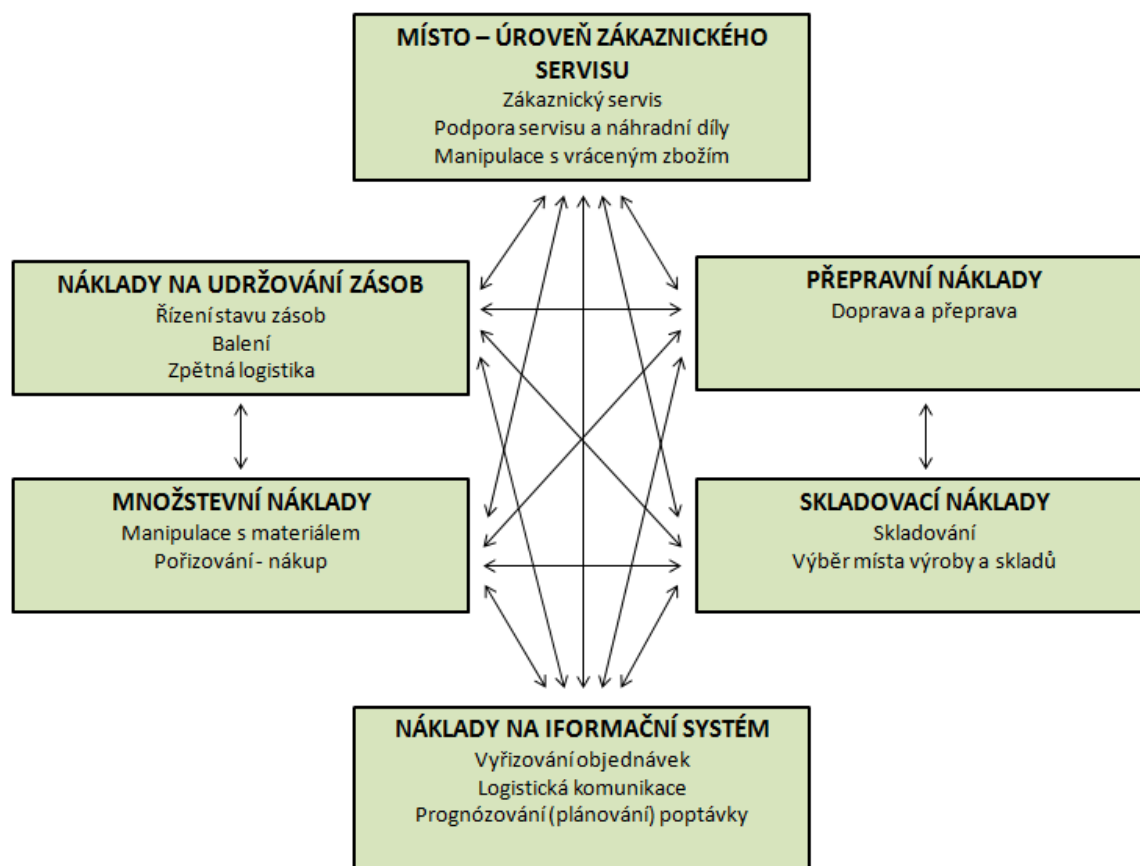


Obrázek 5: Optimální velikost objednávky

Zdroj: SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. S. 88. ISBN 80-251-0573-3.

Z tohoto pohledu stojí firma před nelehkým úkolem. Je potřeba určit optimální dodávky zboží nebo materiálu. Při větším odběrním množství firma může získat nějaké množstevní slevy a zároveň logistické náklady jsou s každou další jednotkou nižší. Avšak při větším odběrním množství zvyšuje firma náklady na potřebné skladování materiálu. Skladování materiálu je v logistickém řetězci označované jako kapitálová vázanost. Při snížení odběrného množství musí ale každé logistické centrum nebo sklad být schopné zabezpečit plynulý tok dílů, tzn. být kdykoliv připraven uspokojit zákaznickou poptávku.

Náklady na pořízení dodávky a na skladování ani zdaleka nejsou jedinými náklady, které vznikají v podniku během jeho činnosti. Níže jsou uvedené jednotlivé nákladové vazby v logistickém systému:

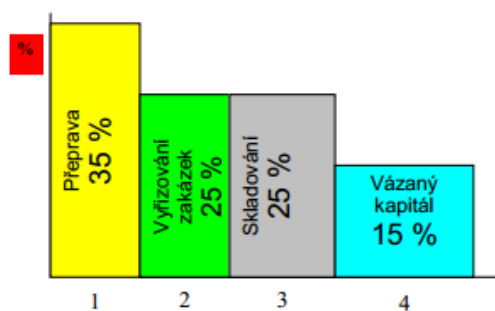


Obrázek 6: Jednotlivé nákladové vazby v logistickém systému

Zdroj: SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. S. 89. ISBN 80-251-0573-3.

V obchodní sféře činí dnes podíl logistických nákladů na celkových nákladech v průměru asi 15,8 % a v průmyslu se jedná o cca 7 %. [4]

Pan Manlig v pracovních textech ze svého předmětu uvádí následující rozdělení logistických nákladů od profesora Legáta v té době působícího na České zemědělské univerzitě v Praze:



Obrázek 7: Rozdělení logistických nákladů

Zdroj: MANLIG, F. Pracovní texty předmětu LOGISTIKA. 2. ČÁST. TUL. *Katedra výrobních systémů* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. S. 8. [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/logistika/07_logistika_2_uvodlog_tisk.pdf.

Ani firmy však nejsou vždy 100 % schopné říci, jaký podíl na celkových nákladech nesou právě náklady logistické. Jedná se asi o polovinu z všech firem. [12]

4 Loajalita zákazníka

Předchozí kapitola se zabývala teoretickými aspekty převážně logistických center se zaměřením na plnění podnikových a vnitropodnikových cílů. V kapitole je uvedeno, že primárním cílem každé firmy je spokojený zákazník. Zákaznická potěšení při koupi daného výrobku firmám přináší nejen finanční užitek, ale také úspěch před konkurencí a pravděpodobnost, že zákazník si příště na základě předešlé osobní zkušenosti vybere tentýž produkt nebo jiný produkt stejné značky.

Jakýkoliv subjekt na trhu má možnost si vybrat mezi různými typy товарů, výrobků nebo produktů. Každý zákazník má však své vlastní specifické preference trochu jiné. Někdo má oblibu v oblečení, jiní zase zálibu ve výbavě domácností nebo ve sportovních aktivitách. Ti zákazníci, kteří investují větší množství finančních prostředků do subjektivních zájmů nežli ostatní, jsou pro prodejce nebo firmu jedni z nejdůležitějších, protože je vysoká pravděpodobnost, že se o danou skupinu produktů budou zaujímat i v budoucnu. „Jednoduše řečeno: Nejhodnotnější zákazník je ten, který naši značku kupuje hodně, ale také ji nakupuje rád (a dobrovolně), baví ho to. Má z toho radost. Mezi ním a značkou existuje silná a pozitivní emocionální vazba.“¹⁹

Jeden z největších autorit soudobého marketingu, Philip Kotler, definoval zákaznické potěšení, resp. loajalitu následovně: „*Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech - potěšení nebo zklamání – vyplívajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) s očekávanou výkonností.*“²⁰

Úkolem každého marketéra, prodejce nebo pracovníka na vedoucích pozicích je snaha o co možno největší přízeň zákazníků. Z marketingového aspektu jsou právě spokojení zákazníci ti, kteří se nejen významně podílí na zvyšování hodnoty firmy, ale také jsou účinným nástrojem při podávání případných referencí dalším potenciálním zákazníkům, tzn., nepřímo se podílí při lákání a oslovování zákazníků nových. V současné době se významná část zákazníků radí při vybírání produktu s ostatními lidmi nebo firmami, kteří

¹⁹ RYPÁČEK, P. Loajalita – co si pod ní přesně představit? *Marketingové noviny* [online]. Praha: Marketingové noviny.cz, 2003. [vid. 2013-04-30]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/?Action=View&ARTICLE_ID=1246.

²⁰ KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. S. 51. ISBN 80-247-0016-6.

již zkušenost s daným výrobkem mají. S pomocí internetu a turbulentním vývojem moderních technologií za posledních pár let je tato možnost pro všechny čím dál tím víc dostupnější a neustále nabývá na významu. Hodně lidí se rozhoduje právě na základě referencí od „zkušených“ zákazníků.

Společnost Data Servis, která se zabývá výzkumem trhu pro jednotlivé firmy, definuje na svých webových stránkách 3 stupně zákaznické loajality:

1. Racionální loajalita: Je nejnižší stupeň loajality, kdy zákazník si na základě vlastního rozhodnutí vybírá opětovně dle potřeby poptávat tentýž výrobek nebo službu od stejného dodavatele.
2. Emoční loajalita: Je tvořen právě typem zákazníků, kteří na základě vlastních zkušeností doporučují výrobek svým známým nebo okolí.
3. Absolutní loajalita: Ze strany zákazníků se jedná o nejvyšší stupeň věrnosti ke značce nebo výrobku. Člověk je se značkou sžitý a na jinou značku nebo výrobek nepřistoupí. Je ochotný tolerovat např. i vyšší cenu, delší termín dodání výrobku nebo i drobné nedostatky. [2]

Podpora zákaznické loajality je jednou z nejdůležitějších činností firem. Jak již bylo řečeno, významně se podílí na zvyšování hodnoty firmy a to nejen ziskovostí, ale také v podvědomí a v „očích“ trhu.

4.1 Kvalita jako důležitá součást komplexního výrobku

Každá společnost musí mít na paměti, že zákazník si opět pořídí náš produkt, je-li s ním spokojen, tzn., výrobek splňuje všechny funkční a estetické náležitosti. Lze konstatovat, že nejdůležitějším faktorem je tedy kvalita. Důraz na kvalitu nelze tedy obejít. V každé větší společnosti je zřízeno oddělení kvality, které dohlíží jak na samotnou kvalitu jednotlivých výrobků, tak na proces. Na základě toho lze chápat kvalitu dvěma způsoby:

1. Kvalita jako jakost výrobků,
2. kvalita jako proces.

Pojem kvalita jako jakost výrobků je pravděpodobně široké veřejnosti lehce srozumitelná. Jednoduše výrobek musí fungovat tak, jak se od něj očekává. Dle ČSN zní definice

následovně: „*Stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.*“²¹ V tomto případě je slovo požadavek vysvětlován jako nějaké očekávání subjektů, jak se bude daný produkt chovat nebo jaké vlastnosti bude mít, které jsou pro daný produkt charakteristické (např. u potravin chuť, u deodorantu vůně, u strojního zařízení jednoduché ovládání, apod.). Slovo inherentní v tomto případě znamená jako utkvělý v něčem, tzn., součást výrobku.

Dnes se lidé často setkávají s pojmem ISO. ISO je mezinárodní zkratka, která znamená International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci). Jedná se o mezinárodní organizaci, která sídlí v Ženevě a se svými téměř 160 členy je zodpovědná za publikaci a uspořádání schválených norem. Koncepce ISO má univerzální doporučující charakter. Jedná se o sumu asi 16 500 norem, které upravují různé požadavky z jednotlivých oborů (papírenský, chemický, potravinářský, zdravotnický, textilní, aj. průmysl). Asi nejznámějšími normami jsou univerzální koncepce ISO 9001 a ISO 14001, které jsou doporučujícími normami na systém řízení managementu kvality. [5, 21]

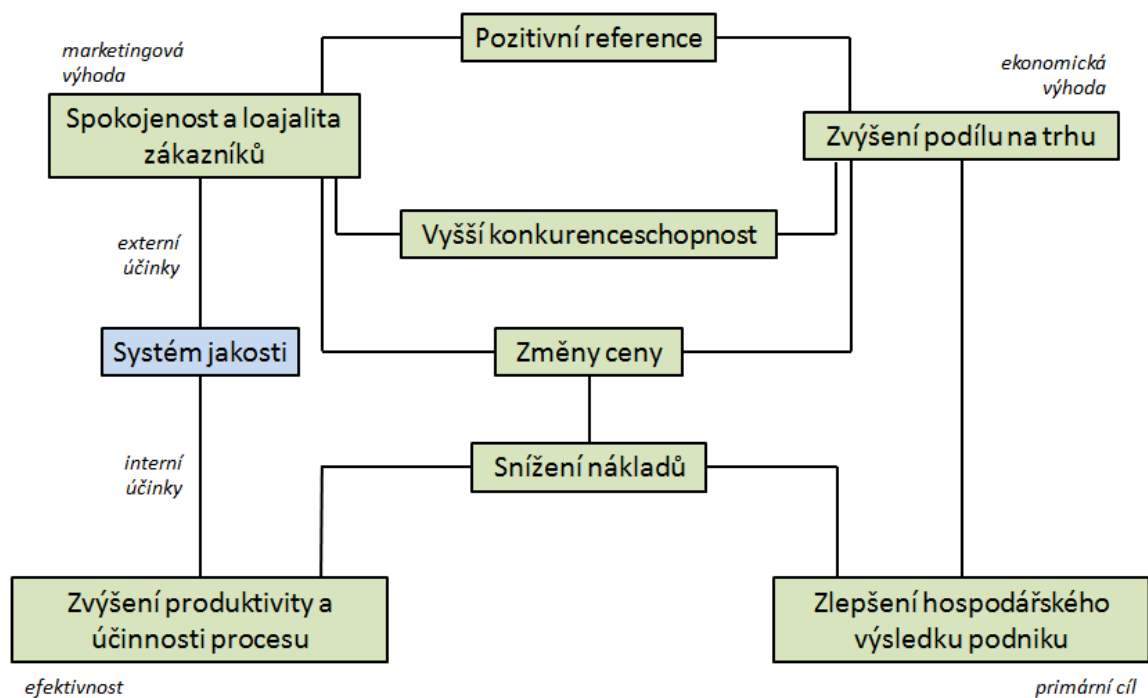
Druhý pohled na kvalitu je z hlediska způsobu řízení procesů. Možná se zdá být pro někoho neadekvátní se tímto problémem zabývat, ve skutečnosti právě naopak. Management procesů je jedním z „nejžhavějších“ témat managementu kvality. Proces je definován jako „*soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Výstup z jednoho procesu je často vstupem dalšího procesu.*“

²² Jedná se o soubor přístupů, které jsou čím dál tím blíže směřovány k plnění cílů a strategii organizace.

V předchozích kapitolách bylo uvedeno, že primárním cílem je zabezpečení spokojenosti zákazníka a to prostřednictvím minimálních nákladů (sekundární cíl). Právě procesní management je jedním z účinných nástrojů, jak těchto cílů strategicky dosáhnout.

²¹ ŠLAICHOVÁ, E. *Řízení jakosti*. [Přednášky z předmětu]. Jak definovat kvalitu? Liberec, 2012. S. 7. Technická Univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

²² Tamtéž, s. 28.



Obrázek 8: Provázanost cílů podniku

Zdroj: ŠLAICHOVÁ, E. *Řízení jakosti*. [Přednášky z předmětu]. Jak definovat kvalitu? Liberec, 2012. S. 21. Technická Univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

Výše uvedený obrázek podrobně charakterizuje provázanost cílů podniku s možnostmi, jak těchto cílů dosáhnout. Schéma dokazuje, že i pomocí systému řízení jakosti (postupů) je podnik schopný dosáhnout vyšší účinnosti a efektivnosti. Je-li proces (hlavně výrobně-logistický) v podniku upraven tak, aby byl co možno nejefektivnější, dojde k snížení nákladů na každou výrobní jednici. Úspora v systému řízení těchto procesů se poté odzrcadí v ceně zboží. A jak je poté známo, nižší cena je lákadlem pro zákazníka, který rozhoduje o svých nákupních preferencích i na základě ceny zboží. Cílem je dosažení maximální zákaznické loajality, čímž se zvýší stupeň podílu na trhu. Snížení nákladů (analýze nákladů je věnována předchozí kapitola 3.4.2) vede tedy jednoznačně k vyšší spokojenosti zákazníka, tedy loajalitě.

4.2 Balení

Předchozí kapitoly diplomové práce se zabývaly jak analýze nákladů v podnicích a logistických centrech, tak zvyšování přízně na trhu, resp. zákaznickou loajalitou. Jedním z účinných nástrojů, kterým firmy mohou vykazovat nižší nákladovost a zároveň dosáhnout vyšší popularitu v očích zákazníka, je způsob sestavení balícího konceptu.

„Balení zboží je důležitým aspektem skladování a manipulace s materiálem a má těsnou návaznost na celkovou skladovou efektivnost a výkonnost. Kvalitní a vhodně zvolené balení může podstatně zvýšit úroveň zákaznického servisu, snížit náklady a zlepšit manipulaci se zbožím; může mít také příznivý vliv na vytížení skladu a celkovou skladovou produktivitu.“

23

4.2.1 Funkce balení

Z předchozí definice je zřejmé, že obaly se dotýkají převážně dvou podnikových oblastí a to marketingu na straně jedné a logistiky na straně druhé. Na základě této skutečnosti lze určit základní funkce obalů:

1. Funkce manipulační,
2. funkce ochranná,
3. funkce informační.

Mezi méně významné funkce dále zařazujeme:

4. Prodejní funkce,
5. grafická funkce,
6. ekologická funkce.

Funkce závisí i od toho, jaký sortiment a jaké množství zboží se v jednotlivých obalech distribuuje, skladuje nebo pro jakou skupinu zákazníků je sortiment zboží určen. Obal usnadňuje odbyt zboží a jeho spotřebu, což je náplní manipulační funkce.

4.2.2 Druhy obalů a obalové materiály

Výše uvedená kapitola charakterizovala funkce obalů. Nyní se diplomová práce bude zabývat obalovými druhy a materiálem, ze kterého může být obal vyroben. Druh obalu závisí od toho, k jakému účelu a použití slouží. Dle toho se rozlišují obaly:

- Převážní,
- skupinové,
- spotřebitelské.

²³ LAMBERT, D., STOCK, J. a ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. S. 328. ISBN 80-7226-221-1.

Již z názvu vyplívá, že přepravní obaly budou sloužit hlavně na přepravu zboží. Jsou určitým nástrojem komunikace mezi dodavatelem – přepravcem – odběratelem. V případě těchto obalů je kladen důraz hlavně na funkce ochrannou a manipulační. Nejpoužívanějšími druhy jsou používány v případě přepravních obalů pytle, sudy, bedny nebo palety. Obaly mohou být vyrobeny z jednoho materiálu nebo jejich kombinace.

Jakýsi přechod mezi obalem přepravním a spotřebitelským jsou skupinové (nebo také se jim říká obchodní) obaly. V největší míře se jedná o obaly ve smršťitelné fólii (např. balení vod po více kusech) nebo přepravky (např. přepravka na lahve).

Součástí zboží jsou spotřebitelské obaly. Jejich hlavními úkoly jsou prvotní ochrana výrobku, podání informace a prodejní funkce. Mezi spotřebitelské obaly zařazujeme např. klopové krabice, skládačky, kartonové výseky, kartonáž, vinuté kartonáže, tubusy, sáčky, kelímky, vaničky, sklenice, lahve, plechovky, apod.

Na základě toho o jaký obal se jedná, rozlišujeme různé druhy materiálů, z kterých lze obaly vyrobit. Materiál se odvíjí také od toho, pro jaký účel je obal vyvinut a jaké vlastnosti a funkce se od něj očekávají. Asi nejrozšířenější materiál, ze kterých se obaly vyrábí, je papír, papírové kartony a lepenky. Výhodou papíru je surovinová i cenová dostupnost a recyklovatelnost. K výrobě hlavně přepravních obalů se používá dřevo a kovy. Jedná se o dřevěné nebo kovové palety, které jsou určeny na transport a skladování jedné nebo více položek, tzn., že se v těchto případech uplatňuje manipulační funkce. Plasty jsou v dnešní době nejprogresivnější obalové prostředky. Jejich využití je všestranné. Často se využívají ke kombinaci s jinými obalovými prostředky. Obaly mohou být vratné nebo nevratné. [17]

4.3 Vliv balení a logistických procesů na zákaznické preference (rešerše)

Na balení společně s logistickými náklady se v minulosti nekladl velký důraz. Postupem času firmy hledali možnosti vyšší konkurenceschopnosti, odpověď na otázky, jak dosáhnout vyšší zákaznické loajality, či způsoby dosažení vyšších logistických úspor. Závěr teoretické části diplomové práce řeší problematiku balení praktickými příklady.

Douglas M. Lambert, James R. Stock a Lisa M. Ellram uvádí ve své publikaci Logistika vydané v roce 2000 nakladatelstvím Computer Press několik příkladových studií, kde firmy kromě úspory nákladů prostřednictvím změny balení dosáhli vyšší úroveň zákaznického servisu, což často významně ovlivnilo vnímání firem v očích samotného zákazníka:

Výrobce elektronických součástek upravil balení vybraných produktů dle průměrného množství, které zákazníci objednávali. Snížený počet balení přineslo firmě nejen nižší náklady na obaly a přepravu, ale také fakt, že zákazníkům větší množství vyhovovalo. [10]

*„Design plastické lahvičky od šamponu Ivory se změnil tak, aby měla hranatější tvar, který zabírá méně prostoru; distributorům tato změna balení ušetřila v přepočtu 29 centů na jednu krabici výrobků.“*²⁴

Balení je významný prvek z hlediska hledání úspor. Podniky často investují velké finanční prostředky do vývoje nových obalů. Diplomová práce se zabývá další případovou studií, která popisuje úsporu transportních a skladovacích nákladů v případě balení chladičů firmy Audi. Firma, která obal pro Audi vyvíjela DS Smith Packaging Czech republic, s. r. o. popisuje obal následovně: *„Principálně jde o jednoduché uložení chladičů ve fixačních vložkách s maximálním využitím prostoru v transportním boxu. Vložky jsou stranově univerzální, rozdělené na spodní, vymezují pohyb a kontakt v horizontální rovině, a horní, které je chrání vertikálně. Na balicí linku jsou dopraveny v plochem stavu. Zakládání chladičů je na lince prováděno ručně se střídavým otáčením. Konstrukce spodní vložky umožňuje snadné zapadnutí do dna a současně chrání chladič proti kývání do doby, než je fixován horní vložkou. Přepravní kapacita transportního boxu Audi se všemi důsledky při*

²⁴ LAMBERT, D., STOCK, J. a ELLRAM, L. Logistika. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. S. 335. ISBN 80-7226-221-1.

skladování a přepravě narostla o 30 %. Současně došlo i k úspoře spotřebovaného materiálu na balenou jednotku. “²⁵

V publikaci Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století od pana Petra Pernicu se uvádí několik případových studií, ze kterých dvě se věnují právě volbě obalů.

První případová studie je praktickým příkladem nalezení úspor změnou balení v továrně na parfémy Paco Rabanne Parfums. Továrna pod vlivem přizpůsobení se předpokládanému růstu výroby byla nucena k vyšší automatizace procesů a změnou užívaných kartónových obalů. Továrna nahradila původní kartónové obaly levnějšími a zároveň přizpůsobila rozměry paletových jednotek evropským normám, čímž bylo možné na paletu uložit o 14 % zboží více. Na přepravu zboží v takto zabalených paletách bylo při stejném počtu kusů uspořeno o 7 % nákladů a celkový rozsah manipulačních operací se snížil o 60 %.

Další případová studie je přímo z prostředí světového poskytovatele logistických a globálních zasílatelských služeb. Jedná se o firmu Hewlett-Packard. Tím, že firma využila tzv. konsolidačních balíků pro více zákazníků, nejenže snížila své průměrné logistické náklady o 35 %, ale také zvýšila spolehlivost dodání a zlepšila se transparentnost toků a kontrolu nad všemi logistickými řetězci. [15]

Z výše uvedených případových studií lze konstatovat, že balení má silný vliv jak na logistiku procesů, tak na logistické náklady a zároveň také na zákaznickou loajalitu. Vývojem, zkouškám, zabýváním se, testováním, změnou nových způsobů balení jsou firmy schopny dosáhnout vyšších úspor, vyšší zákaznické náklonnosti, jakožto i lepších hospodářských výsledků.

²⁵ OBALOVÝ INSTITUT SYBA, s. r. o. *Obal roku 2013* [online]. Praha: Obalový institut SYBA, s. r. o., 2012. [vid. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.obalroku.cz/automotive-3>.

5 Škoda Auto a. s.

Škoda Auto je akciovou společností, která je svou dlouholetou tradicí známá po celém světě. Společnost spadá do automobilového průmyslu a její hlavní činností je vývoj, výroba a prodej kvalitních vozů, originálních dílů a příslušenství. Následující kapitoly stručně popisují historii a současné působení společnosti Škoda Auto a. s. v rámci koncernu VOLKSWAGEN.

5.1 Historie Škoda Auto a. s.

Počátky společnosti Škoda Auto a. s. v Mladé Boleslavi se datují již od roku 1895. Tehdy se dva cyklisté, mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement, rozhodli společně založit malý podnik na výrobu jízdních kol. O čtyři roky později vzniká z malého podniku společnost Laurin & Klement, která poté svou pozornost soustřeďuje na výrobu motocyklů. Roku 1905 společnost Laurin & Klement představuje svůj první vyrobený model vozu známý jako Voiturette A. Automobil se okamžitě stal prodejním trhákem tehdejší doby. O dva roky později se automobilka mění na akciovou společnost.

Omezenost styku se zahraničím způsobuje tehdejšímu monopolnímu výrobcí osobních automobilů Škoda v bývalém Československu neschopnost zdokonalovat své výrobní technologie. Většina zisků byla získávána z prodejů na východních trzích. Až významné spojení s německým koncernem Volkswagen, které se uskutečnilo 16. dubna 1991, umožňuje automobilce průnik do západních krajů.

Zařazení značky Škoda mezi další automobilky, které spolu tvořily koncern Volkswagen Group (VW, Seat, Audi, Lamborghini, Bentley a Bugatti), znamenalo pro podnik důležitý přínos v oblasti výrobních technologií, postupů a investic. V roce 1995 byla uvedena na trh nová Škoda Felicia, která byla postavena na základech „revolučního Favorita“. Škoda Felicia si ihned získala pozoruhodný obdiv mezi výrobcí automobilů a to zejména svojí kvalitou, užitnou hodnotou a cenou. Brána na vrchol automobilového světa se společností Škoda Auto a. s. otevřela představením zcela nového hatchbacku střední třídy – Škoda Octavia. Kvalitu vozů s okřídleným šípem ve znaku hájí vedle Škody Octavie ještě nový

model - nástupce Škody Felicie - nesoucí označení Škoda Fabia. Společnost Škoda Auto a. s. se tak dostala na žebříček uznávaných a konkurenceschopných značek automobilů. [8]

5.2 Současnost Škoda Auto a. s.

Postupem času neustálého růstu, zdokonalování procesů výroby a vývojem nových modelových řad ve spolupráci s koncernovými metodami získávají vozy značky Škoda pořád širší okruh zákazníků. Povědomí o mladoboleslavském automobilovém podniku se rozléhá do čím dál vzdálenějších krajů. Velikost a sílu společnosti lze dosvědčit i meziročním obratem za rok 2010, který činil 8,7 miliardy EUR. Ve stejném roce bylo prodáno 762 600 vozů, což je o 78 374 více než za předchozí rok. Během dvacetiletého působení značky v koncernu VW se objemy prodeje společnosti více než ztrojnásobily. Dominantním zákazníkem se stala Západní Evropa, kam se v roce 2010 vyexpedovalo 43,7 % prodaných vozů. Druhými neméně podstatnými kupujícími vozů Škoda se zařadili obyvatelé Asie a zámoří. Zde se automobilka může pyšnit s prodaným objemem vozidel, který činí 30,8 % z celkového počtu prodaných automobilů. Do států Střední Evropy se v roce 2010 prodalo 15,8 % vozů. Nejmenší zastupitelnost z počtu prodaných aut mají státy Východní Evropy, kde se vyvezlo 9,7 % vozidel.

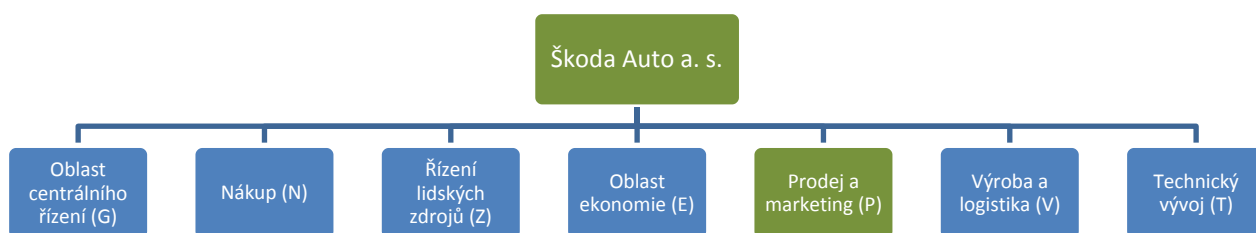
Společnost Škoda Auto a. s. má ve svém portfoliu širokou škálu vyráběných produktů různých tříd. Jedná se o automobily zařazující do segmentu malých vozů až po vozy vyšší střední třídy. Každé auto je vyráběno s maximální precizností na kvalitu, funkčnost a důrazem na splnění veškerých očekávání, které náročný zákazník u svého vozidla požaduje. V současné době se vyrábí tyto modely:

- Škoda Citigo,
- Škoda Fabia a Škoda Fabia Combi,
- Škoda Roomster,
- Škoda Yeti,
- Škoda Octavia a Škoda Octavia Combi,
- Škoda Superb a Škoda Superb Combi,
- Škoda Rapid.

Kromě Mladé Boleslavi má společnost Škoda Auto a. s. v České republice také výrobní závody ve Vrchlabí a Kvasínách. Ve Vrchlabí se v současné době končí s výrobou modelů Octavie Tour a Roomster a přechází se pouze na výrobu převodovek. Ve druhém odštěpném závodě, v Kvasínách, se zhotovují vozidla typu Superb a Yeti. Obě města se nachází v Královéhradeckém kraji. Kromě tuzemska se automobily značky Škoda montují i v zahraničí a to v Indii, Číně, Rusku, Slovenské republice, na Ukrajině a Kazachstánu. [20]

Celosvětově zaměstnává firma více než 24 700 zaměstnanců různých národností. Vytvoření silného, motivovaného a schopného týmu lidí, kteří budou pod záštitou sloganu „Simply clever“ pracovat s každodenním nasazením, je jedním z primárních cílů společnosti. Tento fakt dokazuje i skutečnost, že firma Škoda Auto se stala v roce 2012 Zaměstnavatelem desetiletí v České republice. Pro získání výhry v této soutěži jsou sledována důležitá kritéria jednotlivých firem, které se do soutěže přihlásily. Mezi nejdůležitější patří např. systém odměňování, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a celková spokojenost zaměstnanců ve firmě. [9, 22]

Organizační struktura společnosti je velmi složitá. Hlavní členění firmy Škoda Auto se dělí na sedm různých oblastí, kde každá má svoje nezastupitelné místo. Nelze říci, že některá z oblastí je důležitější než ostatní. Všechny oblasti se dále člení na další oddělení a pododdělení.



Obrázek 9: Organizační struktura společnosti Škoda Auto a.s.
Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast Centrálního řízení (G) je tvořena nejvyššími představiteli – představenstvem této akciové společnosti. Mimo reprezentování firmy navenek prostřednictvím komunikačních aktivit (sponzoring, média, atd.), pracovníci jednotlivých útvarů dohlíží na celkový chod společnosti. Zde spadají činnosti, jako je řízení kvality, interní audit nebo tzv. produktmanagement, jenž se zabývá celkovou koordinací projektů nových vozů a jejich faceliftů všech modelových řad.

Jednou z nepostradatelných oblastí je tým oblasti Řízení lidských zdrojů (Z). Primární cíl této oblasti je získávání, rozvoj a udržování motivovaných zaměstnanců společnosti. Hlavní náplní personalistů je získávání a výběr nových zaměstnanců, péče o stálé zaměstnance, jejich vzdělávání a rozvoj, komunikace se zaměstnanci, ochrana a bezpečnost závodu a v neposlední řadě také rozvoj hodnotících a mzdových systémů. Tyto aktivity jsou plněny s každodenním úsilím všech personalistů, čímž významně přispívají k dosahování strategických cílů společnosti Škoda Auto a. s.

Smluvní zajišťování dodávek, nákup výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby Škoda Auto a. s. zajišťuje oblast Nákupu (N). Asi nejdůležitější činností je stanovení a optimalizace dodavatelské struktury v rámci koncernu VW.

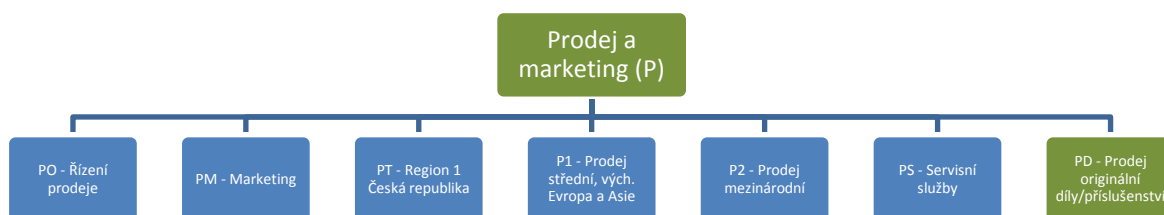
Permanentní sledování celkové ekonomické a finanční efektivity podniku spadá do kompetence oblasti Ekonomie (E), která je tvořena organizačními jednotkami jako je controlling, účetnictví, treasury (správa finančních prostředků), informační systémy a právní záležitosti.

Za koordinaci návrhu designu celého vozu, vývoje karoserie, interiéru, podvozku, elektriky, elektrotechniky a agregátů je zodpovědný Technický vývoj (T). Tým zaměstnanců pracujících v oblasti T také stanovují termínové a finanční realizace těchto vývojových projektů.

Oblast Výroby a logistiky (V) následně zastřešuje realizaci již hotových projektů v pedsériové a sériové výrobě. Do jejich kompetence dále spadá koordinace řízení a plánování značky, logistika značky a výroba vozů a agregátů.

„Oblast Prodej a marketing (P) je zodpovědná za prodej nových vozů a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství a zajištění poprodejního servisu vozů na všech odbytových

tržích, včetně stanovení konkurenceschopné pozice jednotlivých modelových řad pro tyto země. Mezi cílové hodnoty oblasti patří vedle plnění stanovených prodejních cílů rovněž zvyšování image značky na stávajících tržích, úspěšné etablování značky na nové trhy, rozvoj prodejní a servisní sítě, komunikace značky a kontinuální zvyšování zákaznické spokojenosti podle filozofie *Human Touch*.“²⁶ Organizačně je oblast P rozdělena na jednotlivé organizační jednotky, které jsou znázorněny v následujícím schématu.



Obrázek 10: Organizační struktura oblasti P – Prodej a marketing společnosti Škoda Auto a. s.
Zdroj: Vlastní zpracování

²⁶ ŠKODA AUTO, a. s. *Zaměstnanecký portál Škoda Auto a. s.* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto, a. s. [vid. 2012-11-28]. Dostupné z: https://portal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_gAj-DAYE8TIwMLC2MLAyPjQKOgIAt3YwMLM6B8JG55AyMCusNB9uHxD5I3wAEcDfT9PPJzU_ULciMMskwcFQFr8AtB/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfUEhTUVNjNDIwODgzODAyMlEyUII4RzMwRzM!/?navigationType=menu.

6 Logistické centrum Škoda Parts Center

Mimo nových vozů se na trhu objevují také Škoda originální náhradní díly (ŠOD) a příslušenství (ŠOP). Škoda Parts Center (ŠPC) zastřešuje činnost jedné z významných rolí oblasti P společnosti Škoda Auto, a. s., a to PD – Prodej originální díly a příslušenství.

Škoda Parts Center bylo postaveno jako jedno z největších logistických center náhradních dílů a příslušenství v Evropě. Škoda Auto, a. s. distribuuje ŠOD a ŠOP pro automobily od modelu Felicia až po nejnovější model Octavie a to společně s ŠOD pro modely vozů značek VW, Audi a Seat. Škoda originální díly jsou naprosto identické s díly, které byly použity při montáži nového vozu. V případě, že došlo během výroby určitého modelu k inovacím, také Škoda originální díly nejsou v tomto případě výjimkou a zároveň jsou stejně jako díly použité v sériové výrobě podrobeny různým testům a zkouškám. Zásobování ŠOD je zajištěno i po výběhu konkrétního modelu ze sériové produkce a to následovně:

- 15 let pro díly nutné pro provoz vozidla,
- 10 let pro díly výbavy vozidla,
- 8 let pro díly dveřních výplní a koberců.

Logistické centrum ŠPC je příznivě lokalizováno v průmyslové zóně - východ u Mladé Boleslavi a nachází se v blízkosti samotného výrobního závodu Škoda Auto, a. s. Výhodné umístění ŠPC přispívá k jednoduchému přístupu k hlavní pozemní komunikaci a zabezpečuje tak plynulejší dopravní infrastrukturu.

Základní kámen byl položen v červenci roku 1998 a v prosinci následujícího roku bylo ŠPC úspěšně uvedeno do provozu. Následní postupné rozšiřování bylo dokončeno v listopadu roku 2004, kdy se ŠPC mohlo pyšnit celkovou rozlohou až 50 000 m². Věřohodnost zákazníků v spolehlivost a kvalitu Škoda ŠOD a ŠOP lze dokázat zřetelným rozšířením sortimentů všech dílů, který se během samotného působení ŠPC zešestinásobil. V úvodu zahájení činnosti ŠPC činila velikost skladovaného sortimentu přes 20 000 dílů. Dnes lze hovořit již o 123 000 skladovaných materiálových položek, z toho:

- 41,2 % tvoří náhradní díly Škoda,

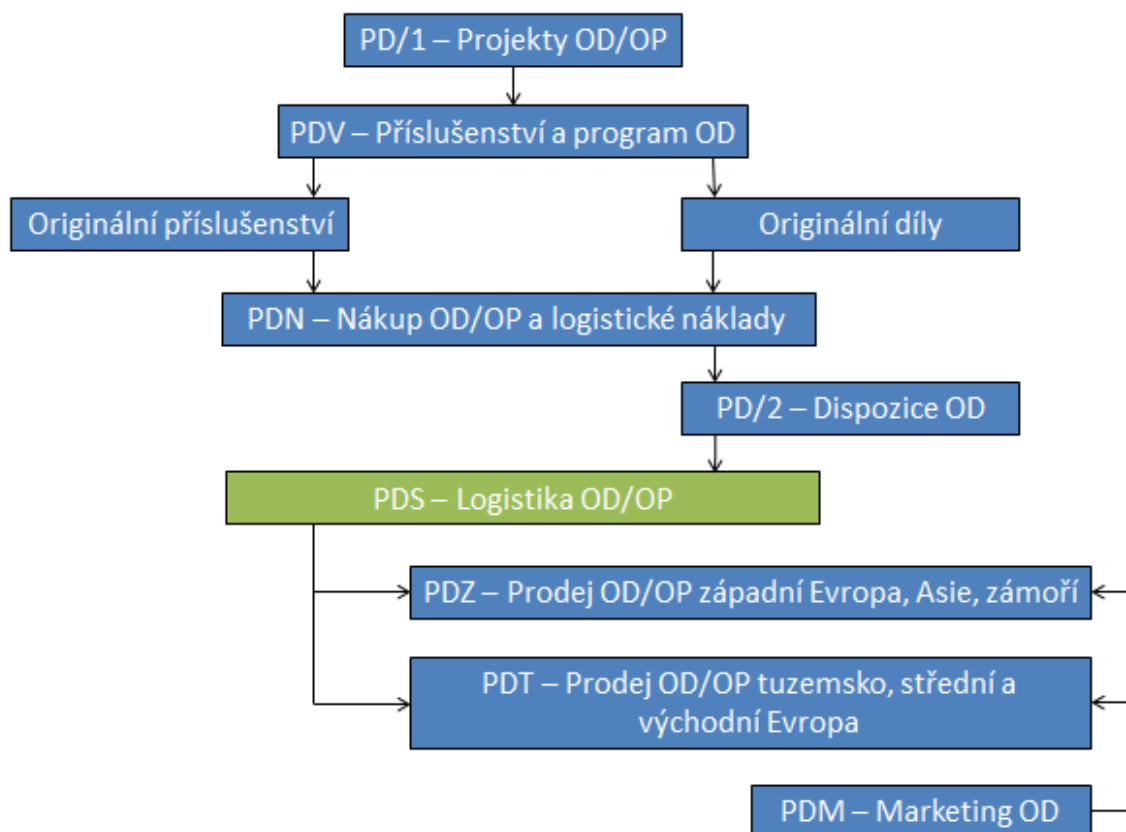
- 52,8 % tvoří náhradní díly Volkswagen,
- 4,2 % tvoří náhradní díly Seat,
- 1,8 % tvoří příslušenství.

Mimo toho využívá ŠPC služeb čtyř rezervních skladů. S rozšířením sortimentu se také denní obrat zvýšil a to z dřívějších 10 000 na nyníšších 24 000 kusů (cca 2 250 paletových kontejnerů, které jsou naloženy do cca 90 nákladních automobilů), které jsou denně expedovány do tuzemska a celého světa. Využívání systémové podpory, vysoko zdvižných vozíků, nejnovějších technologií, realizace automatizovaného skladu KLT a pracovní nasazení každého zaměstnance denně přispívá k neustále rostoucí produktivitě práce. V závislosti od velikosti šíře sortimentu a od denního obratu pouze počet zaměstnanců klesnul. Při otevření ŠPC zde působilo 490 zaměstnanců. Nyní se na plnění potřeb trhu s náhradními ŠOD a ŠOP společně podílí celkem 535 pracovníků. Všechny procesy ŠPC jsou z větší části řízeny prostřednictvím celozávodního systému, který se nazývá SAP.

Rostoucí nároky zákazníků, zvyšující se poptávka na trhu s náhradními ŠOD a ŠOP, expandující vývoj nových modelových řad vozů, jakožto i tlak trendu dnešní doby k novým způsobům nakupování, podnítil vrcholové manažery k myšlence dalšího rozšíření ŠPC. Během let 2011 a 2012 došlo k vybudování nové příjmové a expediční zóny a duben tohoto roku byl pro ŠPC obdobím, kdy došlo k oficiálnímu otevření nového automatizovaného výškového sila s kapacitou až 30 000 paletových míst. Tímto bude ŠPC schopné dohromady pojmout neuvěřitelných více než 175 000 materiálových položek. Celková vnitřní plocha ŠPC se zvětšila z původních 50 000 m² na nových 74 500 m² a dohromady s prostorem vně skladu činí celková rozloha 108 200 m².

Zákazníci ŠPC jsou rozdělení do pěti hlavních skupin. Největším zákazníkem ŠPC jsou přirozeně smluvní autorizovaní servisní partneři Škoda. V České republice je na oblast PD vázáno až 342 servisů a 121 servisů působí na Slovensku, kterým jsou denně zasílány dodávky náhradních dílů a příslušenství. Dalšími ne-méně významnými zákazníky ŠPC je 105 Škoda Auto importérů na celém světě a 130 smluvních partnerů značky VW/Audi/Seat v České republice a na Slovensku. S rostoucím nátlakem moderní doby byl zrealizován i nový způsob odbytového kanálu, který je tvořen koncovými zákazníky nakupující online přes ŠKODA E-shop. Tyto skupiny zákazníků zachycuje i příloha č. 13.

Organizační struktura ŠPC se odvíjí od procesu zavedení dílu, přes uzavření kontraktu s dodavatelem, příjem zboží na sklad až po samotnou expedici materiálu k jednotlivým zákazníkům. Následující diagram zobrazuje organizační strukturu ŠPC.



Obrázek 11: Proces zavedení ŠOD/ŠOP ve Škoda Parts Center
Zdroj: Vlastní zpracování

V dnešní době by se žádné logistické centrum neobešlo bez systémové podpory. Útvar PD/1 – Projekty ŠOD/ŠOP má na starosti řízení projektů v oblasti informačních technologií a samotnou podporu uživatelů těchto informačních systémů. Mimo jiné se zabývá řízením projektů stavebních a technologických, tzn. v případě rozšiřování ŠPC o novou příjmovou a expediční zónu v roce 2011 a 2012 byl právě tento projekt pod pečlivým dohledem oddělení PD/1.

PDV – Příslušenství a program ŠOD je oddělením, které se zabývá zavedením ŠOD/ŠOP do systému SAP, kde jsou o daném materiálu uvedené všechny potřebné technické údaje. Zároveň poskytuje technické poradenství v oblasti Škoda ŠOD/ŠOP. Příslušenství zabezpečuje koordinaci schválení ŠOP, dispozice, zavedení prodejní ceny produktů a

řízení marketingové strategie pro jednotlivé produkty včetně jejich prezentace na výstavbách, veletrzích a na ostatních eventových akcích.

Smluvní vztahy s dodavateli, zajištění dodávek a snaha o neustálé snižování materiálových nákladů je úkolem oddělení PDN – Nákup ŠOD/ŠOP a logistické náklady. Dalšími činnostmi, které toto oddělení vykonává, je optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernu a zajišťování dodavatelských kapacit na základě potřeb trhu.

Oddělení PD/2 – *Dispozice ŠOD „zajišťuje kompletní sortiment Originálních dílů Škoda, VW, Audi a Seat z hlediska potřeb zákazníků a optimálních zásob.“*²⁷

Nepostradatelnou funkci plní pro potřeby ŠPC útvar PDS – Logistika ŠOD/ŠOP. Mimo příjmu veškerého materiálu směrem do skladu a výdejem a kompletací dodávek směrem ze skladu k zákazníkům se tento útvar podílí na zabezpečování balení jak pro potřeby skladování, tak pro potřeby transportu. Při těchto každodenních operativních činnostech se oddělení logistiky ŠOD/ŠOP snaží vždy o maximální zachování optimálních nákladů.

Velmi podobné úkoly plní oddělení PDZ – Prodej ŠOD/ŠOP západní Evropa, Asie, zámorí a PDT – Prodej ŠOD/ŠOP tuzemsko, střední a východní Evropa. S ohledem na poptávku, konkurenci a hospodářský výsledek jsou zaměstnanci pracující na těchto odděleních zodpovědní za dané trhy, plánují a sledují obrat se snahou o maximální využití tržního potenciálu na jednotlivých trzích a v neposlední řadě kontrolují platební morálku obchodních partnerů. Asi nejdůležitější funkcí je vyřizování každodenních zakázek jednotlivých obchodních partnerů a importérů.

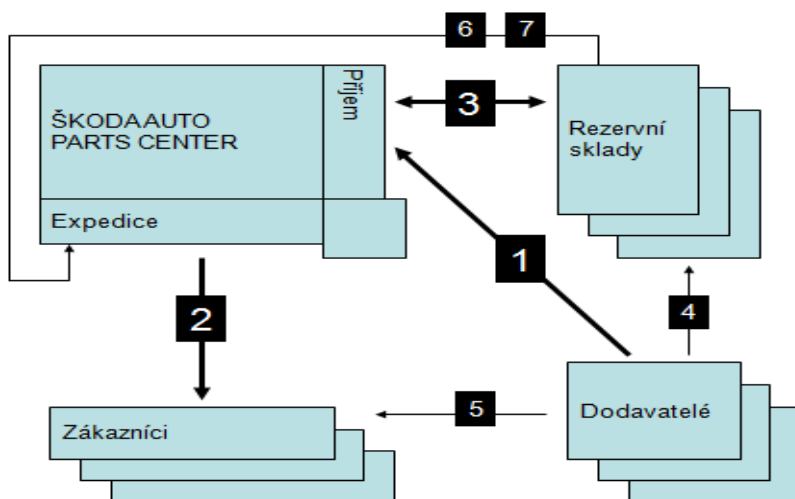
Nelehký úkol spadá do kompetence oddělení PDM – Marketing Originální díly. Na základě potřeb trhu jsou zde vytvářeny ceny dílčích materiálových položek, sledovány možnosti využití jednotlivých nástrojů marketingové komunikace, jejich realizace nebo komunikace s pojišťovnami a leasingovými společnostmi. Oddělení je také zodpovědné za nový způsob realizace odbytu a tím je prodej na koncového zákazníka nakupujícího prostřednictvím internetu na ŠKODA E-shopu. Samostatnou marketingovou koncepcí jsou

²⁷ ŠKODA AUTO, a. s. *Zaměstnanecký portál Škoda Auto a. s.* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto, a. s. [vid. 2012-11-28]. Dostupné z: https://portal.skoda.vwg/wps/myportal/!ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_gAj-DAYE8TIwMLC2MLAyPjQKOgIAI3YwMLM6B8JG55AyMCusNB9uHxD5I3wAEcDfT9PPIzU_ULciMMskwcFQFr8AtB/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfUEhTUVNjNDIwODgzODAyM1EyUII4RzMwRzM!/?navigationType=menu.

tzv. Economy díly a Škoda originální výměnné díly, které se vizuálně ani funkčními vlastnostmi neliší od nových ŠOD a jsou určeny zejména pro starší vozy.

6.1 Logistika a logistické procesy ŠPC

Organizační struktura zhruba napovídá, jaké kompetence a činnosti spadají do jednotlivých oddělení. ŠPC je logistickým centrem a proto si třeba uvědomit, že její nejdůležitější činností je přijímání dílů od dodavatelů a následná distribuce dílů k zákazníkům. Lze tedy konstatovat, že ústřední úkol ŠPC plní oddělení PDS, které zabezpečuje a řídí veškeré toky jednotlivých materiálových položek a to nejen fyzicky, ale také systémově. Následující schéma zobrazuje přehled logistických toků v ŠPC.



Obrázek 12: Přehled logistických toků ŠPC
Zdroj: Vlastní zpracování

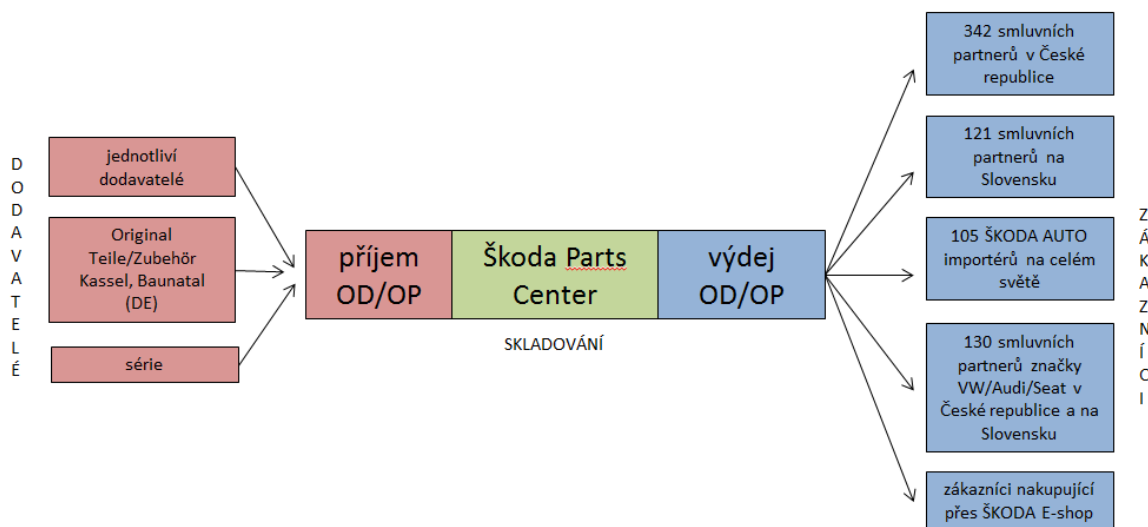
Jednotlivé toky materiálových položek lze rozdělit na hlavní a optimalizační, jak uvádí následující tabulka.

Tabulka 1: Přehled logistických toků

Hlavní logistické toky ŠPC		Optimalizační logistické toky ŠPC	
Tok	Vysvětlení	Tok	Vysvětlení
1.	Dodávky od dodavatelů	4.	Dodávky od dodavatelů přímo do rezervních skladů
2.	Dodávky k zákazníkům	5.	Dodávky od dodavatelů přímo zákazníkům
3.	Meziskladová přeprava	6.	Příprava plných palet v rezervních skladech
		7.	Vychystání neobrátkových pozic (tyto nejsou skladovány v ŠPC)

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující schéma ukazuje jednotlivé příjmové toky od různých dodavatelů na straně vstupu do ŠPC, skladování a výstupy, které jsou zobrazeny jako výdej materiálů pro zákazníky. Pro řízení toku materiálu se používá kromě systému SAP ještě systém pro zaznamenávání operativních procesů, tzv. M.O.B. a DAP.



Obrázek 13: Řízení toku materiálu uvnitř ŠPC

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle toho, o jaký logistický proces ŠPC se jedná, je rozdělena i organizační struktura, která je charakterizována následovně:

- PDS/1 – Příjem zboží
- PDS/2 – Sklad a řídicí pracoviště
- PDS/3 – Kompletace dodávek a expedice
- PDS/4 – Plánování logistiky a mimořádné procesy

6.1.1 ŠPC na straně logistických vstupů (PDS/1)

Po zavedení dílu a jeho technických parametrů do systému SAP je nevyhnutné uzavřít smlouvu s konkrétním dodavatelem o dodávkách dílů a příslušenství pro potřeby Škoda Parts Center. Dodavatelé jsou stejní, jako ti, kteří dodávají do sériové výroby. Smlouva neboli objednávka, obsahuje celou řadu povinných i nepovinných náležitostí, jako jsou např. doba platnosti, číslo smlouvy, kontaktní osoby, odběrné množství, cena aj. V některých případech lze přebrat sériovou smlouvu, ale většinou se musí vystavit s dodavatelem smlouva nová pro ŠPC a to z důvodu jiného odběrného množství nebo také balení, které mají zásadní vliv na stanovení ceny za jednotlivý materiál. Celková cena dílu je určena součtem ceny holého dílu a ceny za balení, dopravu a ostatní logistické náklady.

Jedním z úkolů ŠPC, tak jako každé větší či menší organizace, je získat žádoucí množství za co možná nejnížší cenu.

Po stanovení veškerých náležitostí týkajících se smluvních podmínek s dodavateli, včetně balení, lze na základě smlouvy jednotlivé díly odvolávat. Řízení objednávek spadá do kompetence oddělení dispozic, které sledují denně aktuální pohyby všech materiálových položek, kterými ŠPC disponuje. Objednávky jsou řízeny:

1. disponentem na základě e-mailové korespondence,
2. disponentem na základě telefonátu.

Na příjmové zóně ŠPC zaměstnanci pracují v dvousměnném provozu. Každý pracovní den zde pracovníci evidují dodávky různých náhradních dílů a příslušenství. Příprava materiálu pro potřeby skladu spočívá v tom, že každá dodávka materiálu musí být podrobena jak fyzické tak systémové kontrole. Pod kontrolou se rozumí vzájemný soulad mezi objednávkou, dodacím listem a skutečností. V případě, že vše v pořádku a dohodnuté podmínky s dodavatelem korespondují s přijatým materiálem, jsou ŠOD a ŠOP připraveny buď rovnou na uskladnění, nebo se pouze přeloží do speciálních skladovacích palet nebo musí projít ještě procesem balení. Denní objem příjmu je okolo 3 900 palet ŠOD/ŠOP, které jsou dovezeny na příjmovou zónu ŠPC cca 75 nákladními automobily. Zboží se zde přijímá do systému SAP a každá paleta je označena transportním příkazem, na kterém je uvedeno číslo a název dílu, datum příjmu, počet kusů v paletě, cílový typ skladu a konkrétní skladové místo. Po procesu uskladnění se tak zboží stává disponibilním k prodeji.

6.1.2 Proces skladování v ŠPC (PDS/2)

Škoda Parts Centrum je rozděleno na více jednotlivých skladů a to dle typu materiálu, pro který je využíván. Vlastnosti, které zásadně ovlivňují výběr skladových prostor pro konkrétní ŠOD/ŠOP:

- charakter a povaha dílu,
- rozměry, resp. velikost,
- obrátkovost,
- doba expirace, resp. maximální možná doba skladovatelnosti ŠOD/ŠOP,
- náchylnost na poškození,

- hrozící nebezpečí při manipulaci s dílem,
- paletizace,
- materiál, z kterého je díl vyroben,
- typ odbytového kanálu,
- balení,
- jiné.

Většina dílů uskladněných v ŠPC již musí být řádně kusově zabaleno a připraveno ihned k prodeji. Příloha č. 1 zobrazuje plán skladu a přehled jednotlivých skladovacích prostor.

Jak bylo uvedeno v úvodu kapitoly, ŠPC je schopné pojmout až 175 000 materiálových položek (počítáno i s nově otevřeným výškovým silem s kapacitou 30 000 paletových míst). Sklady jsou logicky uspořádány dle obrátkovosti jednotlivých dílů směrem k expedici. Drahé ŠOD/ŠOP se nachází ve skladě BD v blízkosti administrativní části skladu. Sklady A0 a A1 slouží na skladování vysokoobrátkových dílů ve 12 m vysokých regálech a při vychystávání a manipulaci s dílem je nevyhnutné využít vysokozdvížných vozíků. Ve skladech E0, E1 a E2 lze nalézt velké díly, většinou plechové (karosářské) nebo nárazníky. Tyto díly jsou náročné na manipulaci a při nezvýšené opatrnosti hrozí riziko poškození dílů. Sklady G0, G1, G2, G3, G4, G5 slouží k uskladnění nebezpečných materiálů a kapalin (oleje, mazadla, aj.), kde při nedodržení správné manipulace s dílem nebo při nerespektování balení dle jednotlivých zákonem daných předpisů hrozí riziko exploze. Mezi nebezpečné materiály se řadí hlavně airbagy a bezpečnostní pásy s pyropatronou. Za zmínku určitě stojí i posuvné regály ve skladě F0. Při zadání příkazu skladníkem se regály samočinně posouvají po kolejích, čímž umožní vjezd ekonoristy mezi regály. Zde se uskladňují díly s nižší obrátkovostí středních velikostí. Více informací o jednotlivých skladových prostorech jsou uvedeny v tabulce, která je součástí přílohy diplomové práce (viz příloha č. 2).

Největší pýchou ŠPC je sklad drobných dílů C0, nebo-li KLT a nově postavené výškové silo pro 30 000 paletových míst.

6.1.2.1 Nově postavené výškové silo v ŠPC

V současné době ŠPC zaujalo svou pozornost nově postaveným výškovým skladem. S rozšiřováním nových modelových řad a neustálý nátlak na zvyšování efektivity při

plnění logistických procesů je nevyhnutné využívat složitějších technologických celků. Výškový sklad, resp. výškové silo je projektem pro zkvalitnění a urychlení procesů vychystávání a expedování materiálu zákazníkům.

Projekt byl zahájen v únoru roku 2011. Dnes se toto výškové silo tyčí do výše čtrnáctipatrového domu a tak se stalo nejvyšší stavbou v Mladé Boleslavi. V tomto skladu o rozměrech 112 m (délka) x 52 m (šířka) x 41 m (výška) je, jak již bylo několikrát uvedeno, skladové místo pro více jak 30 000 kusů paletových jednotek. Pro představu, stavba je schopná pojmout tolik palet, které kdyby byly srovnané do prostoru, zabraly by plochu větší než 36 000 m². Takto velký objem by byl bez plné automatizace jen těžko logisticky zvládnutelný. Ve výškovém silu jsou nainstalovány dopravníkové tratě, pomocí kterých je materiál v paletách posouván do 11 uliček, v nichž pracuje 11 automatických zakladačů. Za pouhou hodinu je možné vyskladnit a uskladnit více jak 200 palet. Výškový sklad je provozován ve třisměnném provozu, aby byl schopen plně pokrývat požadavky expedice. Výškový sklad je propojen pomocí dopravníkové tratě a systémem výtahů se zónou nového příjmu a nové expedice, čímž umožňuje ještě rychlejší plnění požadavků na konkrétních místech.

Ve výškovém skladu jsou uskladněny vybrané palety s materiálem, které jsou standardně používané v ŠPC, na tzv. systémových paletách. Jakýkoliv pohyb skladových palet je prováděn na níže uvedených systémových paletách. Systémové palety slouží pouze pro potřeby výškového sila. Jedná se o dva typy speciálně vyhotovených dřevěných podlážek:

Tabulka 2: Systémové palety používané pro výškové silo v ŠPC

	Rozměry			Počet míst ve výškovém skladě
	Délka	Šířka	Výška	
Systémová paleta č. 1	2,1 m	1,4 m	0,15 m	12 012
Systémová paleta č. 2	1 m	1,4 m	0,15 m	18 480

Zdroj: Vlastní zpracování

Maximální hmotnost palety se zbožím je 865 kg. Každá paleta je označena vlastním identifikačním číslem. Pomocí terminálu M.O.B. operátor skenuje číslo systémové palety a zároveň skladový příkaz umístěný na vybrané paletě, čímž dojde k propárování systémové palety a materiálu. Při vychystávání tak stačí zadat do systému číslo materiálu a po dopravníku se automaticky vychystá celá paleta.

Zvláštností celého stavení je to, že se nejedná o klasickou stavbu, ale o speciální základovou desku, na níž je postavená ocelová konstrukce samotného regálu. Konstrukce je zhotovena ve šroubovaném provedení. Konstrukční prvky a tolerance regálu je zhotovena tak, aby byl zaručen bezporuchový automatický provoz i při nejruznějším rozložení zátěže v regálu. Lze tedy konstatovat, že výškový regál tvoří sám o sobě stabilní, izolovanou konstrukci, která případné vyskytnutí zátěže, včetně váhy střechy, stěn a zatížení působením větru, dokáže pohltit a přenést zátěž do základové desky. Výškové silo se mimo jiné může pyšnit i největším logem Škoda, které je zobrazené na boční straně směrem na Mladou Boleslav.

6.1.2.2 Sklad drobných dílů KLT

Na rapidním zvyšování produktivity práce se velmi významně podílí plně automatizovaný sklad drobných obrátkových dílů známý pod označením C0, nebo-li KLT sklad. Tento sklad je tvořen neuvěřitelnými 103 472 skladovými místy. Pro skladování drobných dílů se zde používá jednotných univerzálních plastových palet, tzv. KLT 6428 s rozměry 600 mm (délka) x 400 mm (šířka) x 280 mm (výška).

Sklad je tvořen podobně jako výškové silo ocelovou konstrukcí s automatickými zakladači a válečkovou tratí. Velikou výhodou je propojení tohoto skladu s příjmem ŠPC. Při příjmu materiálu, které splňuje všechny požadavky na uskladnění, stačí pouze jednotlivé KLT zapřijímovat do SAP a ručně přeložit na válečkovou trať, odkud se pomocí systémového výtahu a vysokopostavené válečkové trati automaticky uskladní na první volné místo. Tento stručný popis příjmu materiálu do skladu KLT napovídá, že je zde uplatňován chaotický typ skladování.

Na vychystávání zboží z tohoto typu skladu se v pracovních dnech během každé směny podílí pětičlenný tým zaměstnanců. Pracuje se zde v třísměnném provozu. Na základě reference operátor zadá do systému SAP číslo uskladněného materiálu. Při zobrazení různých lokací operátor vybírá jednu z nich. Zakladač automaticky vyskladní konkrétní KLT dle lokace vybrané operátorem. Dle počtu objednaných kusů v referenci vybírá z tohoto typu palety dané množství. V případě, že je nyní KLT přepravka prázdná, převezve se do prostorů příjmu, kde se použije na nový materiál. Jinak se vrací zpět na uskladnění pomocí válečkové trati. Vychystané zboží je následně převezeno do prostorů výdeje. Nyní

je úkolem pracovníků expedice jednotlivé díly zabalit společně s ostatním objednaným materiálem konkrétnímu zákazníkovi.

Tímto způsobem je denně vychystáno až neuvěřitelných 12 500 pozic materiálu, což tvoří více jak 50 % ze všech přijatých objednávek od zákazníků. Maximální počet vyskladněných KLT přepravek je 900 za hodinu. Produktivita práce je měřena podílem vyexpedovaných položek a odpracovaných hodin za celé PDS (za měsíc).

6.1.3 ŠPC na straně logistických výstupů (PDS/3)

Proces přípravy výdeje jednotlivých materiálů a vychystávání zboží zákazníkům je velmi náročný a to jak fyzického hlediska, tak systémového. Bez každodenního úsilí každého pracovníka a systémové podpory by tento nelehký úkol jen těžko v tak velkém logistickém centru jako je ŠPC, mohl fungovat. Doposud byly všechny logistické procesy uvnitř ŠPC orientované spíše na potřeby skladu. Nyní však lze konstatovat, že hlavním tahounem pro řízení průběhu všech procesů je zákazník.

Základem je zákaznická objednávka. Na procesu vyřizování zakázek se mimo útvaru PDS podílí zaměstnanci oddělení PDT – Prodej ŠOD/ŠOP tuzemsko, střední a východní Evropa a PDZ – Prodej ŠOD/ŠOP západní Evropa, Asie, zámorí, které přijímají objednávku. Evidence objednávek ze ŠKODA E-shopu spadá do kompetence PDM – Marketing originální díly. Jednotliví zákazníci jsou rozděleni do pěti hlavních skupin, které jsou zobrazeny v schématu procesu ŠPC (viz obrázek č. 13). Příjem individuálních zakázek může být řízený:

1. Plně automaticky:
 - Autopart systém.
2. Zákaznickým impulsem:
 - pomocí B2B portálu,
 - prostřednictvím e-mailové korespondence,
 - prostřednictvím telefonické objednávky,
 - prostřednictvím ŠKODA E-shopu (B2C).

Velmi zajímavý způsob přijímání zakázek je tzv. systém Autopart. Již samotný název napovídá, že se bude jednat o systém řízení automatických objednávek. Tento systém využívají autorizovaní servisní partneři Škoda. Hlavní funkcí systému Autopart je

sledování prodeje dílů jednotlivým servisům. Systém zkoumá zákaznické preference, obrátkovost různých druhů materiálu a jejich odběrná množství. Na základě těchto údajů automaticky vygeneruje servisním partnerům pravidelnou objednávku zboží, kterou stačí pouze potvrdit a zaslat kompetentnímu pracovníkovi do ŠPC.

Nejpoužívanějším systémem řízení objednávek je B2B portál. Dealeři a importéři si jednoduše vybírají zboží z nabídky. Zboží je v tomto případě rozděleno podle jednotlivých koncernových značek a podle individuálních modelů.

Proces kompletace dodávek a expedice se tedy začíná vytvořením objednávky, která je nadále interně označována jako reference. Jelikož zákazník může objednávat kdykoliv v průběhu dne i vícekrát, je nevyhnutné jednotlivé objednávky spojit do jedné. Reference je tedy soubor dílů vytvořený z jednotlivých zakázek zákazníků vedený pod jedním číslem, tedy číslem reference. Zaměstnanci útvarů PDT a PDZ danou referenci uvolní v systému SAP a tím může začít proces vychystávání objednaných dílů ve skladech.

Zaměstnanci pracující na oddělení PDS/2 – Sklad a řídicí pracoviště a PDS/3 – Kompletace dodávek a expedice pracují v třisměnném provozu. Během směn se vždy kompletují dodávky pro určitý typ zákazníků a to podle toho, zda se jedná o zahraniční dodávky nebo o zákazníka z České republiky:

- noční a ranní směna – kompletace dodávek pro export,
- odpolední směna – kompletace dodávek pro tuzemsko.

Vychystání a převoz dílů na pracoviště expedice zajišťuje oddělení PDS/2. Nejdříve se daná reference rozdělí podle položek na jednotlivé sklady. Nyní už je proces řízen pomocí interního systému nazývaného M.O.B. Pracovníci v daných částech skladu pomocí terminálů scannují jednotlivé materiálové položky obsažené v referencích a vkládají je do vychystávací palety, kterou označí oranžovým vychystávacím štítkem. Takto označený materiál je nyní v SAP-u uvedený jako v procesu „vychystávání“, tzn. již přiřazen konkrétnímu zákazníkovi. Následně je paleta s díly převezena pomocí manipulační techniky na konkrétní expediční linku, kde se kompletují díly z jednotlivých částí skladu do palety na to určené.

Nyní již veškerá odpovědnost spadá na oddělení PDS/3 – Kompletace dodávek a expedice. Zde zaměstnanec nejdříve nascannuje terminálem zelený expediční štítek na paletě, která bude distribuována již konkrétnímu zákazníkovi. Pomocí M.O.B. se zobrazí na terminále jednotlivé objednané položky. Po nascannování oranžového štítku lze z vychystávající palety daný materiál nyní přeložit do expediční palety. Předtím je důležité samotné položky zkontrolovat a to především:

- správnost vychystaného dílu – číslo dílu,
- množství – fyzicky i systémově (M.O.B.),
- kvalita – originální díl i originální obal.

V případě, že jsou již všechny položky z různých typů skladů, které si zákazník objednal, fyzicky i systémově zabaleny v jedné expediční paletě, lze tuto paletu uzavřít a připravit na transport. Konečná úprava expedičních palet, jako je např. řádné zalepení obalů, přepáskování expedičních palet vázací páskou, obalení palet smršťovací fólií, aj., je prováděna v závislosti na typech obalů použitých pro balení dílů a na druhu dopravy, kterou je zásilka expedována. Systémové uzavírání expedičních palet se provádí pomocí terminálu M.O.B. Kontrola kompletnosti a správnosti zpracované reference je prováděna následně v systému SAP.

Systémová nakládka je prováděna pomocí terminálů DAP, a to scannováním čárových kódů číselného označení expedičních palet. Načtená data jsou poté přenesena z terminálu do SAP, kde je z těchto dat vytvořen ucelený soubor naložených palet, tzv. transport dodávky. Palety jsou naloženy vždy podle vykládky, tzn. nejdříve ty, které budou vyloženy jako poslední. Po předání, kontrole a podepsání veškeré dokumentace k naložené expedované zásilce, opouští řidič prostory ŠPC směrem k zákazníkům.

Pro lepší orientaci a pochopení je proces objednávky, vychystávání až po samotnou expedici zobrazen v schématu, které je součástí přílohy č. 3 diplomové práce.

6.2 Plánování logistiky a mimořádné procesy (PDS/4)

Předchozí kapitola charakterizovala ve velmi zjednodušené formě celý proces ŠPC a to od zavedení dílů, přes jeho příjem na sklad až po transport k zákazníkovi. V této části bylo jasně popsáno, čím vším musí jednotlivý materiál projít, aby byla nakonec splněna maximální spokojenost všech zákazníků. Jelikož si servisní partneři, dealeři, importéři jakožto i koneční zákazníci můžou objednávat materiál pouze po kusech, je nevyhnutné zabezpečit kusové balení dílů. Tento proces je řízen týmem pracovníků PDS, konkrétně PDS/4 – Plánování logistiky a mimořádné procesy.

Tým PDS/4 je tvořen z následujících pododdělení:

- PDS/41 – Kmenová data a technologie skladování,
- PDS/42 – Správa zásob,
- PDS/43 – Zpracování zákaznických reklamací,
- PDS/44 – Logistické koncepty, balení a obaly.

Tato oddělení jsou zodpovědná za plánování a optimalizaci skladování, dále zajišťování podpůrných (hlavních) a vedlejších skladových procesů, tvorbu logistických konceptů, vyřizování zákaznických reklamací. Hlavním cílem každého z členů týmu je zabezpečit plynulý průběh procesu tak, aby bylo dosaženo co možno nejvyšší spokojenosti každého zákazníka.

6.3 Stanovení logistických konceptů a balení

Samotná charakteristika procesu se neobejde bez definice klíčových slov a tím je logistický koncept. Logistický koncept je stanovení procesu a způsobu navrženého a schváleného balícího předpisu. Pro účely diplomové práce bude logistickým konceptem obal materiálu. Již výše bylo uvedeno, že zákazník si může objednat pouze jeden kus materiálu, proto je nezbytné, aby každý materiál byl podroben důsledné analýze a aby vybrané balení bylo pro daný díl co možno nejvhodnější. Obal zboží musí být pečlivě vybraný nebo vyvinutý tak, aby byl schopný ochránit výrobek před poškozením a to během celé cesty od dodavatele až po zákazníka.

Postupy a faktory, které ovlivňují stanovení balení ŠOD/ŠOP je celá řada. Vždy však konečné rozhodnutí a schválení přináleží pracovníkům útvaru PDS/44. Pro zabezpečení

nejplynulejšího a nejefektivnějšího procesu s přihlédnutím na možnosti ŠPC a na zkušenosti dodavatele, je nevyhnutné najít odpovědi na tyto otázky:

1. Kde se jednotlivé ŠOD budou balit?
2. Jaký obalový materiál je na daný ŠOD nejvhodnější?
3. Které faktory určují vhodný výběr obalu?

Jednotlivé možnosti odpovědí jsou analyzovány v níže uvedených kapitolách.

6.3.1 Možnosti zabezpečování balících činností

Tato podkapitola charakterizuje, kde je možné samotný proces balení uskutečnit. Místo, kde vzniká samotný proces kusového zabalení, a procentuální vyjádření k poměru všem dílům jsou následovné:

- dodavatelem (46 %),
- v ŠPC – příjmová zóna (1 %),
- v ŠPC – využívání outsourcingu balících služeb chráněné dílny (48 %),
- v ŠPC – expedice (3 %),
- externí firmou poskytující logistické služby (2 %).

Vysokoobrátkové nebo velké díly a díly, které jsou z hlediska balení náročnější, jsou baleny přímo u dodavatele. Dodavatel sám zná charakter a povahu dílu nejlépe, proto je efektivnější přenechat tento úkol na něj. Jedná se např. o světlomety, nárazníky, přístrojové desky, filtry, apod. Balení je stanoveno na základě požadavků ŠPC, vyvinuto dodavatelem, otestováno a nakonec schváleno ŠPC. Až po splnění těchto náležitostí lze daný díl objednávat. Takto zabalený díl je hned připravený na skladování a tudíž disponibilní k prodeji. Dodavatel si ručí za kvalitu samotného dílu i obalu, proto veškeré zákaznické reklamace, kde je jasně prokazatelné, že poškození nevzniklo na straně ŠPC, jsou převedeny na dodavatele.

Některé díly jsou baleny na příjmové zóně v ŠPC. Jedná se o díly, které jsou nízkoobrátkové a rozměrově menší díly, např. navigace. Dodavatel zasílá díly pouze v transportním hromadném balení, poté jsou díly vizuálně zkontrolovány přebaleny do balení pro 1 ks a připraveny ke skladování. Případné zákaznické reklamace jsou přebírány a zpracovávány zodpovědným útvarem v ŠPC.

ŠPC využívá již od svého působení služeb chráněné dílny. Využívání outsourcingu na plnění logistických procesů je v dnešní době běžné. Tato chráněná dílna působí přímo v ŠPC v blízkosti příjmové zóny. Při příjmu materiálu si její dílna přebírá do zodpovědnosti. Příjem nového materiálu, který je do ŠPC dodáván po prvé, je pověřeným pracovníkem útvaru PDS/44 stanoven balicí předpis pro balení tohoto materiálu. Balicí předpis se skládá z konkrétní specifikace obalu pro daný díl, paletizace a stanovení normy pro balení. Norma je určena jako hodinový výkon zaměstnance chráněné dílny. Pro tento typ dílny je stanovená balicí norma v hodnotě 80 %. Na základě počtu odbalených normohodin je následně provedené vyúčtování ze strany ŠPC. Obalový materiál je zabezpečován útvarem PDS/44. Tento proces je využíván pro balení menších, obrátkových dílů, které jsou většinou uskládány ve skladu KLT, tzn. šrouby, kladky, zpětná zrcátka, ojnice, těsnění nebo také ventilátory chladiče, kompresory, stěrače, aj.

Úkolem PDS/3 – Kompletace dodávek a expedice je mimo přípravy zákaznických referencí na transport ještě dobalení některých materiálů. Jedná se např. o bočnice a těžké rámy. Jsou to drahé, těžké, rozměrově velké a náročné díly na manipulaci.

V současné době ŠPC využívá dva na sobě nezávislé externí dodavatele logistických služeb. Jedná se o dodavatele, kteří pro potřeby ŠPC zabezpečují balení pro plechové díly (karosářské díly), skla a jejich těsnění. Karosářské díly jsou pochopitelně vysokoobrátkové a drahé díly a z toho důvodu je nevyhnutelné jim věnovat při vývoji obalu největší pozornost. Samotný návrh obalu je vyvinut ve spolupráci s externí firmou, schválený zodpovědnými zaměstnanci ŠPC a následně odvoláván přímo u externí firmy dodavatelem logistických služeb.

6.3.2 Druhy obalů používaných pro balení ŠOD/ŠOP

Sortiment originálních dílů Škoda je různých tvarů, velikostí, charakteru a materiálů, ze kterých je díl vyroben. Pro každý díl je potřebné stanovit takový obal, který by zabezpečil maximální ochranu dílu při skladování i při samotné manipulaci s dílem. Následující tabulka obsahuje přehled druhů obalů, které jsou používány v ŠPC pro balení náhradních dílů.

Tabulka 3: Druhy obalů používaných pro balení ŠOD/ŠOP

Materiál	Typ obalu	Počet druhů	V %
Papír	Skládačkové kartony	42	
	Klopové krabice	23	
	Tvarové výseky	17	
	Vlnitý papír	1	
	Ostatní těžká kartonáž	9	
	Papírové tubusy	1	
	Speciální kartony na nebezpečné zboží	6	
Dohromady		99	58,6%
Plasty	Bublíková fólie	1	
	Pytle	3	
	Sáčky	17	
	Bublíkové tašky	5	
	Blistr	1	
Dohromady		27	16,0%
Dřevo	Palety na rámy	1	
	Palety na střechy	1	
	Podlahy pod motory	2	
Dohromady		4	2,4%
Ostatní	Antikorozi vaky	5	
	Antikorozi papír	2	
	Lepicí pásky	4	
	Etikety	3	
	Manipulační značení a ostatní štítky	25	
Dohromady		39	23,1%
CELKEM		169	

Zdroj: Vlastní zpracování

ŠPC disponuje téměř 170 druhy různých typů obalů. Nejrozšířenější a nejpoužívanější jsou obaly z papíru (většinou papírové krabice), které tvoří skoro 60 % z celkového sortimentu obalů. Jedná se o různé velikosti a kvalitu lepenky nebo sáčku. Příloha č. 4 zobrazuje některé vybrané příklady ze sortimentu obalů používaných v ŠPC.

6.3.3 Faktory určující vhodný výběr obalu

Při výběru vhodného obalu je důležité analyzovat faktory, které ovlivňují vývoj nebo stanovení nejefektivnějšího balení. Jsou to:

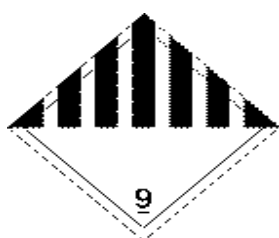
- charakter dílu,
- standardizace,
- legislativa,
- možnosti ŠPC,
- možnosti dodavatele.

Asi nejpodstatnější faktor, od kterého se následně určuje balení je povaha, resp. charakter samotného dílu. Jedná se o jeho technické parametry (velikost, hmotnost); mechanické parametry (křehkost, pružnost); chemické skupenství a složení (pevné, kapalné); z jakého materiálu je díl vyroben (kov, plech, guma, jiné); jaká je jeho náchylnost na vnější vlivy (vlhkost, teplota, sluneční záření, škůdci); apod.

Jelikož je Škoda Auto součástí koncernu Volkswagen, probíhá zde přirozená spolupráce mezi Škoda Auto a VW. Každý rok koncern pořádá tzv. Part Packers Meeting, kde jsou

vzájemně prezentovány řešení balení hlavně problematických dílů. Jednotlivá řešení jsou zkoumána z hlediska kvality, ceny nebo výše reklamační kvóty. V případě, že je tento způsob balení nejvhodnější a splňuje veškeré požadavky kladené na obal, může být označován jako koncernový standart a tím se stane platným pro celý koncern VW.

Některé díly jsou označovány jako nebezpečné. Jedná se převážně o výbušniny. Již v předchozích kapitolách bylo uvedeno, že se jedná o airbagy a bezpečnostní pásy s pyropatronou. Tyto díly musí být ze zákona zabaleny dle předpisů a viditelně označeny bezpečnostní značkou.



Obrázek 14: Bezpečnostní značka pro označení nebezpečného zboží
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Balení je také určováno možnostmi ŠPC nebo dodavatele. Jedná se o faktory např. skladovatelnosti materiálu, zabezpečování procesu balení, paletizace, plnění dodávek, vybavení, apod.

6.4 Profil zákazníka nakupujícího Škoda ŠOD/ŠOP

Trh náhradních dílů a autopříslušenství se s novými modelovými řadami automobilů rozvíjí také. Toto neplatí jen pro značky koncernu VW, ale i pro konkurenční podniky. Cílem všech firem pohybujících se v této oblasti je nabídnout rychlé a spolehlivé jednání, vysokou kvalitu za přijatelnou cenu a především bezpečnost jízdy. Jedním z nástrojů, jak dosáhnout těchto cílů je funkčnost logistických procesů uvnitř i vně firmy. Na konci těchto procesů vždy stojí spokojený zákazník.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 6.1 Logistika a logistické procesy ŠPC, zákazníky lze rozčlenit do 5 skupin, jak ukazuje obrázek č. 13. Hlavními odběrateli je síť autorizovaných servisních partnerů Škoda. V České republice jí tvoří až 342 servisů a na Slovensku se jedná až o 121 smluvních dealerů. Servisní partneři odebírají denně díly od ŠPC na základě smlouvy. Všichni musí splňovat předepsané standardy Škoda Auto a. s. Kontrolu plnění

těchto standardů provádí pověření zaměstnanci Škoda Auto a. s., a to jedenkrát ročně interním auditem, který se zaměřuje především na:

- vybavenost díly,
- vybavenost servisu,
- plnění procesních postupů,
- plnění kvalitativních standardů předepsaných Škoda Auto a. s.,
- plnění interních postupů.

Mimo rozsáhlou síť autorizovaných servisních partnerů a importérů značky Škoda funguje pro český trh nový distribuční kanál a tím je realizace prodeje přes internet. Zákazníci si v pohodlí domova můžou přes ŠKODA E-shop objednat vybraný sortiment originálních dílů, originálního příslušenství nebo reklamních předmětů. Cílem E-shopu je oslovit zákazníky, kteří běžně nenakupují v kamenných obchodech, přiblížit a nabídnout jim sortiment zboží Škoda a tak přilákat zákazníka k návštěvě u autorizovaného servisního partnera. Při uzavírání objednávky prostřednictvím E-shopu si můžou zákazníci zvolit mezi dvěma způsoby dodání. Vybrané zboží si mohou za určitý poplatek poslat přímo domů, nebo si jej můžou vyzvednout u vybraného servisního partnera.

6.4.1 Zákaznické reklamace

V případě jakýchkoliv nesrovnalostí s doklady, dodávce poškozených dílů nebo obalů zákazníkovi, může být na ŠPC založena reklamace zboží. Předmětem reklamace smějí být pouze ŠOD/ŠOP, které jsou dodané prostřednictvím ŠPC. Zákaznické reklamace prochází složitým procesem, který by měl každý odběratel ŠOD/ŠOP znát. Servisní partneři zakládají reklamace na B2B portálu a zboží posílají zpět na posouzení do ŠPC. Specializované oddělení reklamaci posoudí dle interních předpisů a podle různých faktorů reklamaci uznávají nebo neuznávají. Stanovená celková reklamační kvóta pro ŠPC, která by neměla být překročena je 0,32 %. Důvody reklamace můžou být různé, např. nedodané položky, množstevní rozdíly, poškozené zboží nebo obalů, skrytá vada nebo záměna zboží. Nejčastějším důvodem reklamace je poškození zboží nebo obalů. [19]

6.5 Vliv logistických konceptů na průběh reklamační kvóty – vybrané případové studie

Kapitola 6.3 Stanovení logistických konceptů a balení podrobně analyzovala, co to vlastně logistický koncept znamená a jaký je jeho proces zavedení. Z hlediska nákladovosti jsou technické obaly pro každou firmu brány jako materiál, který přímo nevstupuje do hodnoty výrobku, ale zároveň je jeho neoddělitelnou součástí. Zákazník si přeje pořídit kvalitní výrobek a obal se pro něj stává v tu chvíli odpadem. Obal je pro kupujícího samozřejmostí. Pro firmu je účinným nástrojem jak zabezpečit, aby výrobek byl v nepoškozeném stavu dodán zákazníkovi.

Následující kapitoly obsahují vybrané případové studie na balení některých dílů pro vozy Škoda jako i ostatní koncernové značky. Případové studie sledují změnu reklamační kvóty při zavedení nového způsobu balení náhradních dílů.

6.5.1 Balení ochranných fólií do papírových tubusů

První případová studie, kterou se diplomová práce zabývá, je balení ochranných fólií do papírových tubusů (viz příloha č. 5). Nejdříve by bylo vhodné charakterizovat ochrannou fólii z hlediska technických a materiálových parametrů. Tyto fólie slouží pro ochranu části zadního podběhu proti odlétajícímu kamení a nečistot, kam se nanáší lepením. Velikost fólie je daná velikostí samotného podběhu. Fólie přímo kopíruje jeho tvar, tzn. velikost a tvar fólie závisí od modelu vozidla. Ochranná fólie je vyrobená z plastu, takže je do jisté míry přizpůsobitelná a flexibilní.

Pro potřeby Škoda Parts Centra jsou ochranné fólie baleny přímo od dodavatele. Každá fólie je nalepená na zvláštním záštitném plastovém prokladu, která do jisté míry zabezpečí fólii proti zlomu. Tento proklad je dále vložen do polyetylénového sáčku, který slouží pro ochranu proti prachu a nečistotám.

Při vychystávání a expedici této skupiny dílů často docházelo k poškození. Díly se k zákazníkovi přepravovaly v papírové krabici společně s ostatním drobným materiálem, který křehkou fólii lehce zlomil.

Vysoká reklamační kvóta a neustálé stížnosti ze strany servisních partnerů Škoda podnítla nutnost změny balicího konceptu. Útvar PDS/44 – Logistické koncepty, balení a obaly

navrhnul pro tyto díly dodatečný obal ve formě papírového tubusu, který je možné shlédnout v příloze č. 6. Ochranné fólie se balí do tubusu po více kusech vždy při procesu vychystávání dílů jednomu zákazníkovi. Takto se přidají k ostatním dílům do vychystávající palety na expedici.

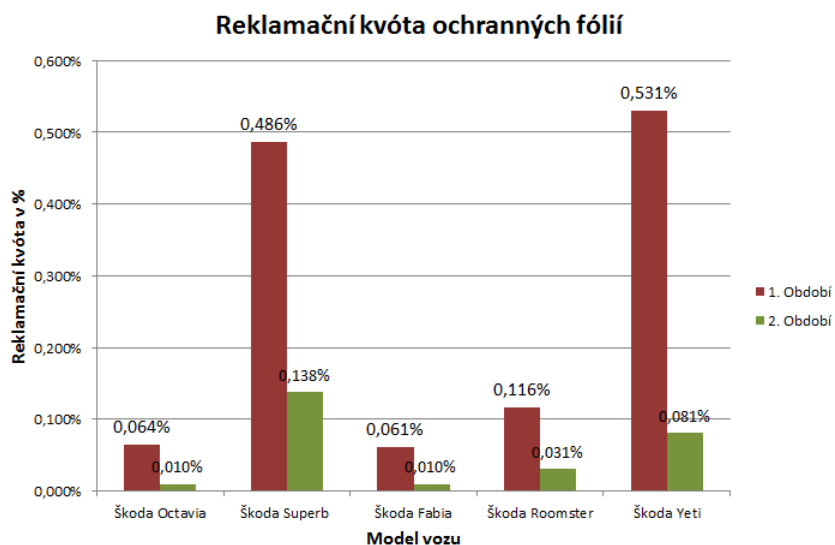
Zavedením nového balení proces nekončí. Je důležité provést kontrolu, zda se reklamační kvóta se zavedením nového balicího konceptu sníží. Reklamační kvóta se sleduje ve dvou po sobě jdoucích obdobích a to před a po zavedení nového obalu. Období označené jako první období je sledování od 1. srpna 2011 do 14. dubna 2012 a druhé období je obdobím od 15. dubna 2012 v trvání do 31. prosince 2012. Papírový tubus je využíván na všechny modely vozů Škoda.

Tabulka 4: Reklamační kvóta na ochranné fólie dle modelů ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích

	1. Období			2. Období		
	<i>Prodeje</i>	<i>Reklamace na poškozeno</i>	<i>Reklamační kvóta</i>	<i>Prodeje</i>	<i>Reklamace na poškozeno</i>	<i>Reklamační kvóta</i>
<i>Škoda Octavia</i>	<i>10 888</i>	<i>7</i>	<i>0,064%</i>	<i>30 023</i>	<i>3</i>	<i>0,010%</i>
<i>Škoda Superb</i>	<i>7 614</i>	<i>37</i>	<i>0,486%</i>	<i>8 671</i>	<i>12</i>	<i>0,138%</i>
<i>Škoda Fabia</i>	<i>9 829</i>	<i>6</i>	<i>0,061%</i>	<i>20 822</i>	<i>2</i>	<i>0,010%</i>
<i>Škoda Roomster</i>	<i>5 166</i>	<i>6</i>	<i>0,116%</i>	<i>6 404</i>	<i>2</i>	<i>0,031%</i>
<i>Škoda Yeti</i>	<i>7 349</i>	<i>39</i>	<i>0,531%</i>	<i>9 886</i>	<i>8</i>	<i>0,081%</i>
<i>DOHROMADY</i>	<i>40 846</i>	<i>95</i>	<i>0,233%</i>	<i>75 806</i>	<i>27</i>	<i>0,036%</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Níže uvedený obrázek je grafickým znázorněním tabulky reklamační kvóty na ochranné fólie dle modelů ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích.



Obrázek 15: Graf reklamační kvóty na ochranné fólie dle modelů ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu i předchozí tabulky je zřejmé, že zavedení papírového tubusu pro balení ochranných fólií bylo z hlediska zákaznických reklamací úspěchem. Reklamační kvóta se rapidně snížila u všech fólií na jednotlivé modely. Snížení reklamační kvóty znamená snížení zákaznických stížností.

6.5.2 Balení ventilátorů chladiče do fóliové membrány

Druhou případovou studií, kterou se diplomová práce zabývá, je balení ventilátorů chladiče, resp. větráků do fóliové membrány a následně do krabice. Ventilátor chladiče se za chodu automobilu spouští automaticky. Svou činnost zahájí v případě nutnosti zvýšení chlazení v chladícím zařízení.

Škoda Parts Centrum přijímá větráky v hromadném balení. Kusovou balící činnost zabezpečuje v tomto případě outsourcingová chráněná dílna. Původní balení ventilátorů bylo z hlediska normy balení efektivnější, avšak obal nesplňoval veškeré požadavky na transport a ochranu. Při větší vzdálenosti vyřizování zákaznických referencí se evidovalo časté poškození dílů. Během transportu docházelo k ulamování zejména plastových částí dílu, což byl primární důvod k impulsu změny obalu. Předchozí balení se skládalo z polyetylenového sáčku, z vnitřní výplně (tzv. kartofix) a lepenkové krabice. Kartofix je výplň vyráběná z odpadových papírových lepenek. Výhodou jsou relativně nízké náklady na tuto výplň. Na druhou stranu je tento materiál prašný, drolí se a tím je pracovní proces u balení tohoto dílu náročnější. Toto balení je zobrazeno v příloze č. 7.

Nové balení ventilátorů chladiče je tvořeno dvěma kartonovými vnitřními vložkami s fóliovou membránou. Nyní už není potřeba přidávat polyetylenový sáček, protože balení již neobsahuje prašný kartofix. Fóliová membrána zabezpečí, že díl uvnitř klopové krabice pruží, čímž díl více ochrání, nežli kartofix. Pro lepší představu je možné nové balení do fóliové membrány shlédnout v příloze č. 8.

Stejně jako v případě ochranných fólií, ani v tomto případě stanovením nového logistického konceptu není proces zcela ukončen. Průběh reklamační kvóty nám znázorňuje přínosnost změny balení pro ŠPC. Analýza se provádí opět ve dvou po sobě jdoucích obdobích a to před a po zavedení nového způsobu balení:

- 1. Období: 1. 11. 2010 – 31. 10. 2011,
- 2. Období: 1. 11. 2011 – 31. 10. 2012.

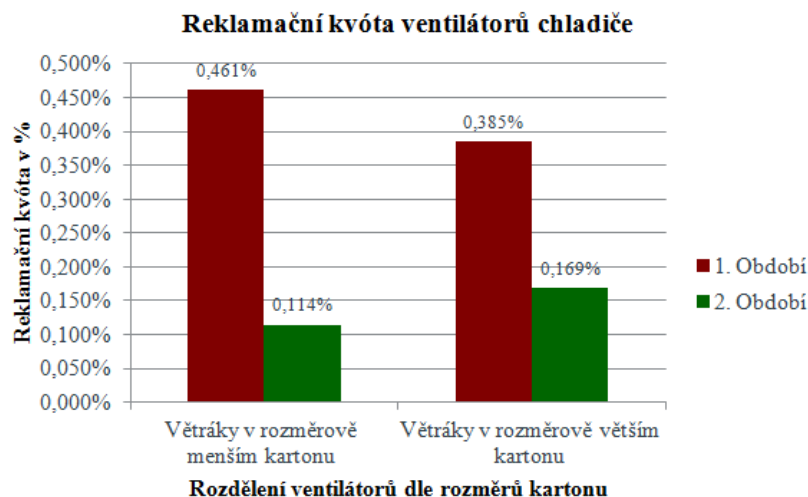
Ventilátory chladiče jsou podle rozměrů rozděleny do dvou skupin. Skupiny jsou uvedeny v níže zobrazené tabulce.

Tabulka 5: Reklamační kvóta na ventilátory chladiče dle rozměrů krabice ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích

	1. Období			2. Období		
	<i>Prodeje</i>	<i>Reklamace na poškozeno</i>	<i>Reklamační kvóta</i>	<i>Prodeje</i>	<i>Reklamace na poškozeno</i>	<i>Reklamační kvóta</i>
<i>Větráky v rozměrově menším kartonu</i>	7 597	35	0,461%	6 116	7	0,114%
<i>Větráky v rozměrově větším kartonu</i>	2 596	10	0,385%	2 965	5	0,169%
<i>DOHROMADY</i>	10 193	45	0,441%	9 081	12	0,132%

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro větší představu lze uvedenou tabulku znázornit i graficky.



Obrázek 16: Graf reklamační kvóty na ventilátory chladiče dle rozměrů krabice ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků reklamační kvóty lze opět konstatovat pozitivní vnímání změny logistického konceptu v očích zákazníka. Pokles reklamační kvóty je pro Škoda Parts Centrum úspěchem, což platí i pro tento případ.

6.5.3 Balení světlometu halogenového na model Octavie II do strečové fólie

Diplomová práce ve své třetí případové studii popisuje balení světlometu halogenového na model Octavie II před faceliftem (viz přílohu č. 9 této diplomové práce). Již z názvu dílu je zřejmé, k čemu se halogenový světlomet používá. Světlomet zabezpečuje viditelnost, tudíž je nevyhnutnou součástí všech automobilů.

Umístění světlometu je v přední části vozu. V drtivé většině případů dopravních nehod je výměna právě těchto dílů součástí opravy vozu. Z toho je jasné, že světlometry budou pro ŠPC obrátkovou položkou z hlediska poptávky od zákazníků – servisů. Světlometry jsou kvůli vysoké obrátkovosti dodávány do ŠPC rovnou kusově zabaleny, tzn. v zákaznickém balení. Původní zákaznický obal se skládal ze tří částí – mirelonový proklad, kartonový výsek (vnitřní vložka) a klopová krabice, což je vyobrazeno v příloze č. 10.

Z hlediska zabezpečení 100 % ochrany dílu uvnitř obalu nebyl obal zcela dostačující. V celkových zákaznických reklamách byl právě tento typ světlometu často objeven a to z důvodu poškození. Bylo nezbytné podniknout opatření, které by reklamační kvótu minimalizovalo. Oddělení PDS/44 – Logistické koncepty, balení a obaly ve spolupráci s dodavatelem analyzovalo současnou situaci a možnosti změn. Jednou z navrhovaných

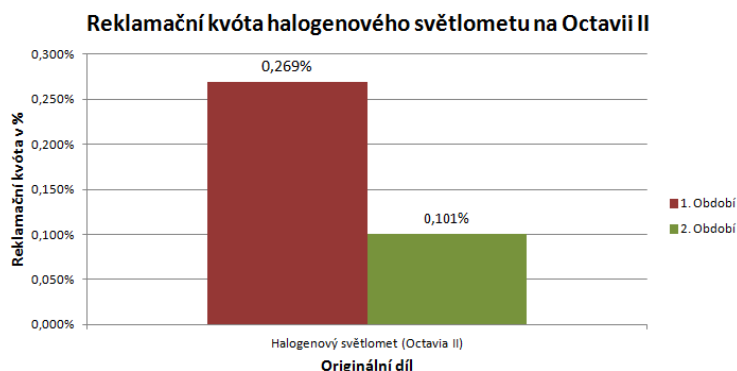
šancí bylo balení do strečové fólie, jak je vidět v příloze č. 11. Dle tabulky reklamační kvóty před a po zavedení nového způsobu balení sklídilo toto balení relativně slušný úspěch.

Tabulka 6: Reklamační kvóta na světlomet halogenový na model Octavie II ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích

	1. Období			2. Období		
	Prodeje	Reklamace na poškozeno	Reklamační kvóta	Prodeje	Reklamace na poškozeno	Reklamační kvóta
Halogenový světlomet (Octavia II)	8 548	23	0,269%	7 942	8	0,101%

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedenou tabulku lze vyjádřit i graficky.



Obrázek 17: Graf reklamační kvóty na světlomet halogenový na model Octavie II ve dvou různých po sobě jdoucích obdobích

Zdroj: Vlastní zpracování

Reklamační kvóta byla porovnávána v období 6 měsíců a to před a po zavedení nového způsobu balení do strečové fólie. Zlomovým dnem se stal 1. listopad roku 2012. Z grafu je zřejmé, že zákaznické reklamace skutečně klesly.

6.6 Vlastní doporučení na sledování efektivnosti

Z výše uvedené kapitoly je zřejmé, že z hlediska zákaznických reklamací měla změna obalu příznivý vliv pro zákazníka. Ve všech případech došlo k snížení reklamační kvóty. Snížení reklamační kvóty všeobecně znamená vyšší spokojenost všech zákazníků a vyšší spokojenost zákazníků sebou přináší větší pravděpodobnost, že jednotlivý zákazníci zůstanou nakupovat právě u té firmy, se kterou jsou spokojeni.

Reklamační kvóta ale není jediným faktorem, který firmy sledují prostřednictvím změny obalu. Primárním cílem všech podniků je spokojenost zákazníka. Na straně druhé firma musí také sledovat náklady, které byla nucena na změnu obalu vynaložit. Již v teoretické části je uvedeno, že se jedná o sekundární, neboli ekonomický cíl dané společnosti. Nyní se bude diplomová práce zabývat poslední případovou studií, kde bude mimo sledování zákaznických reklamací probíhat ještě další sledování a tím je analýza nákladů.

6.6.1 Balení diskových kol

Diplomová práce se nyní bude věnovat možnosti změny balení diskových kol neboli kol z lehké slitiny. Všechny druhy diskových kol ze sortimentu Škoda Originálních dílů/příslušenství prošla přísnými homologačními testy, kromě toho ještě zkoušením odolnosti vůči korozi, deformaci při jízdě, či klimatickým vlivům.

Hmotnost hliníkových disků závisí od jejich velikosti. Váhy se většinou pohybují okolo 7 kg – 9 kg – někdy až 13 kilogramů u rozměrově velkých kol. Disková kola se přišroubují čtyřmi nebo pěti šrouby na buben nebo kotouče s brzdovým obložením (dle modelu vozu). Většina kol jsou svým dizajnem zpracována tak, aby dodávala vozidlu elegantní nebo sportovní vzhled. Někteří zákazníci si na dizajn u kol výlučně potrpí a jsou ochotni za tento typ dílů/příslušenství připlatit.

Balení diskových kol ŠOD/ŠOP není složité. Jednotlivá kola jsou kusově zabalena do kartónové klopové krabice ze sortimentu obalů, které tým PDS/44 - Logistické koncepty, balení a obaly ve Škoda Parts Center vyvinul speciálně pro tento typ materiálových druhů. Úkol samotného balení kol spadá do kompetence outsourcingové firmě, která výlučně pro ŠPC poskytuje tuto balící činnost. Balení diskových kol je vidět na obrázku, který je součástí přílohy č. 12.

I v případě diskových kol je důležité sledovat reklamační kvótu od zákazníků. Jak už bylo uvedeno v teoretické i praktické části diplomové práce, balení má zásadní vliv na ochranu skladovaného, přepravovaného a manipulovaného zboží, proto reklamační kvóta sleduje pouze reklamace z důvodu poškození těchto dílů. Počet prodaných kusů a počet reklamovaných kusů jsou absolutní čísla za období 1. leden 2013 – 31. říjen 2013 a to pouze pro Českou republiku.

Tabulka 7: Celkové prodeje a reklamace z důvodu poškození diskových kol z lehké slitiny pro Českou republiku

Skupiny	Celkové prodeje CZ (počet ks)	Počet ks reklamovaných na poškození (CZ)	Reklamační kvóta CZ
Citigo	178	1	0,562%
Fabia a Roomster	720	3	0,417%
Octavia	6 497	13	0,200%
Rapid	151	1	0,662%
Superb	823	0	0,000%
Yeti	391	1	0,256%
Dohromady	8 760	19	0,217%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že reklamační kvóta na reklamace typu poškozené zboží je značně vysoká. Lze uvažovat pouze v teoretické rovině, že každé prodané kolo si koupil jiný zákazník. Jednoduše řečeno, počet prodaných kusů je roven počtu zákazníků. Z celkového počtu prodaných kusů (8 760) byl každý cca 461-ní zákazník nespokojen se svou koupí a musel díl reklamovat z důvodu poškození. Zhruba každý 461-ní zákazník zdá se být relativně nepatrnou částí ze všech prodejů.

Diplomová práce se bude ještě chvíli v teoretické hladině pohybovat. Je pravda, že každé vozidlo má 4 kola, proto také většinou zákazníci objednávají 4 kusy kol najednou jako kompletní sadu. V případě, že by byl počet zákazníků roven poměrem počtu prodejů a 4 kusů (4 kola na 1 automobil), byl by počet zákazníků 2 190. Nyní lze hovořit již o cca každém 115-tém – 116-tém zákazníkovi, který byl nespokojen s nákupem ŠOD/ŠOP. Každý 115-tý – 116-tý zákazník z teoretického počtu 2 190 zákazníků je poměrně vysoká část nespokojených zákazníků (19 zákazníků = počet reklamací).

I v tomto případě je nevyhnutná změna obalů, tak jak to bylo u ostatních případových studií. Jedním z řešení nového způsobu balení je přidávat plastový proklad ke každému kolu (viz přílohu č. 13).

Byly vyčísleny dodatečné náklady v hodnotě 15 Kč za každý zabalený kus. Pro ŠPC by to znamenalo při stejném množství prodaných kusů navýšení logistických nákladů o 131 400 Kč. Lze konstatovat, že změnou balení by se reklamační kvóta radikálně ponížila, ne-li by byla nulová. Z pohledu všech zákazníků by se jednalo o 100%-tní spokojenost. Nyní nastává pro ŠPC důležité rozhodnutí: „Jsou takto vysoké náklady skutečně nevyhnutné investovat, aby byla splněna maximální zákaznická spokojenost?“

6.6.2 Vyhodnocení efektivity balení diskových kol

Pro nalezení správné odpovědi autorka diplomové práce doporučuje analyzovat současný stav prodeje a zamyslet se nad otázkou, u jakých odbytových kanálů dochází k poškození disků z lehkých slitin?

Poškození dílů dochází během plnění přepravních a logistických činností. Jedná se především o poškrábání a oděrům během nárazu na hranu diskového kola. Zobrazení poškození diskového kola je zřejmé z obrázku v příloze č. 14. Již v úvodu praktické části diplomové práce bylo uvedeno, že od ŠPC odebírají ŠOD/ŠOP různé skupiny zákazníků. Pokud bude tato případová studie uvažovat pouze zákaznické skupiny z České republiky, jedná se o:

1. Smluvní partnery ŠKODA,
2. zákazníci nakupující přes ŠKODA E-shop.

Rozdělení prodeje a reklamací dle těchto dvou odbytových skupin zachycuje níže uvedená tabulka. Celkové prodeje diskových kol, jakožto i reklamace jsou stejné, s tím rozdílem, že nyní jsou tyto hodnoty rozděleny do těchto dvou odbytových skupin.

Tabulka 8: Rozdělení prodeje a reklamací diskových kol z lehké slitiny do dvou odbytových skupin

Skupiny	Celkové prodeje CZ (bez prodeje přes ŠKODA E-shop)	Počet ks reklamovaných na poškozeno (bez prodeje přes ŠKODA E-shop)	Reklamační kvóta CZ (bez prodeje přes ŠKODA E-shop)	Prodeje E-shop	Reklamace E-shop	Reklamační kvóta E-shop
<i>Citigo</i>	170	0	0,000%	8	1	12,500%
<i>Fabia a Roomster</i>	599	0	0,000%	121	3	2,479%
<i>Octavia</i>	5 918	3	0,051%	579	10	1,727%
<i>Rapid</i>	132	1	0,758%	19	0	0,000%
<i>Superb</i>	802	0	0,000%	21	0	0,000%
<i>Yeti</i>	383	0	0,000%	8	1	12,500%
<i>Dohromady</i>	8 004	4	0,050%	756	15	1,984%

Zdroj: Vlastní zpracování

Přehlednější zobrazení tabulky rozdělení prodejů a reklamační kvóty na uvedené odbytové skupiny poskytuje uvedený graf. Údaje o reklamacích z tabulky jsou níže graficky vyjádřeny.



Obrázek 18: Podíl počtu reklamací na disková kola z lehkých slitin ve dvou odbytových skupinách
Zdroj: Vlastní zpracování

První skupina je tvořena hlavními zákazníky ŠPC a to autorizovanými servisními partnery Škoda. Dodávky dílů této skupině zákazníků jsou vyřizovány nočním závozem dle standardních logistických procesů ŠPC. Jednotlivé položky jsou společně vychystány a uloženy do nočních vozíků tak, aby se co možno nejvíce minimalizovala případná rizika poškození dílů nebo příslušenství. Porovnáním počtu prodaných kusů a zároveň počtu reklamovaných kusů je zřejmé, že dochází k minimálnímu poškození diskových kol.

V situaci, kdy se sleduje pouze prodej autorizovaným servisním partnerům lze konstatovat, že pouhých 0,05 % zákazníků je nespokojených (při úvaze, že počet prodaných kusů je rovný počtu zákazníků). Lze říci, že každý 2 001-ní zákazník je nespokojen se svou koupí diskových kol. Kdyby se opět uvažovalo, že každý zákazník si koupí rovnou 4 disková kola, vycházelo by, že každý cca 500-stý zákazník má špatnou zkušenost s pořízením ŠOD/ŠOP ze ŠPC.

Druhou skupinu tvoří zákazníci, kteří nakupují disková kola přes internetový kanál ŠKODA E-shop. Zákazníci můžou zvolit mezi dvěma různými způsoby dopravy, těmi jsou doprava domů a doprava k servisnímu partnerovi. V případě, že je pro zákazníka pohodlnější, aby mu bylo zboží dovezeno přímo na konkrétní adresu, jsou tyto objednávky předány přepravní společnosti, která přebírá na zodpovědnost doručení k zákazníkovi.

V těchto případech lze stejnou teorii využít i při vyhodnocování reklamační kvóty diskových kol při prodeji přes ŠKODA E-shop konečným zákazníkům. Z celkového počtu prodaných kusů (756 ks) lze při úvaze, že 1 prodaný kus se rovná 1 zákazníkovi, hovořit o každém cca 51-ním nespokojeném zákazníkovi. Opět při koupi 4 ks kol se jedná o každého 12 – 13-tého, který nemá dobré zkušenosti se ŠKODA E-shopem.

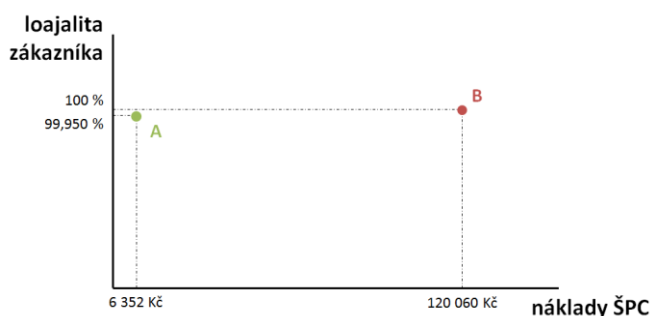
Náklady na balení u této skupiny dílů je 15 Kč/kus. Při konstantní úrovni prodejů, jako v sledovaném období by činili celkové náklady 131 400 Kč. Pro účely diplomové práce autorka uvažuje náklady na vyřízení jedné reklamace v celkové hodnotě 400 Kč/kus. Autorka rozdělila celkové prodeje a celkovou reklamační kvótu do dvou různých odbytových skupin, čímž získala přehled, ve které z těchto dvou skupin dochází k častějšímu poškození zboží v důsledku plnění logistických procesů. Jelikož je podíl reklamační kvóty ve skupině prodejů prostřednictvím ŠKODA E-shopu výrazně vyšší než ve skupině prodejů pro Českou republiku, doporučuje autorka diplomové práce změnu balicího předpisu pouze u těch diskových kol, které jsou zákazníkům zasílány přes internetový prodejní kanál. Tímto se celková reklamační kvóta výrazně zmenší, náklady na balení se budou pohybovat v hodnotě 11 340 Kč za 756 prodaných diskových kol a ŠPC bude mít 100 % spokojených zákazníků (v případě, že nebudeme uvažovat další možné faktory, které mohou zákaznickou spokojenost narušit).

Tabulka 9: Vliv logistických konceptů u diskových kol na zákaznickou loajalitu

	<i>Celkové prodeje CZ (bez prodejů přes ŠKODA E-shop)</i>		<i>Prodeje přes ŠKODA E-shop</i>	
	<i>Náklady</i>	<i>Zákaznická spokojenost</i>	<i>Náklady</i>	<i>Zákaznická spokojenost</i>
<i>Reklamace</i>	<i>1 600 Kč</i>	<i>99,950%</i>	<i>6 000 Kč</i>	<i>98,016%</i>
<i>Šrotace</i>	<i>4 692 Kč</i>		<i>17 595 Kč</i>	
<i>Transport</i>	<i>60 Kč</i>		<i>225 Kč</i>	
<i>Σ Náklady</i>	<i>6 352 Kč</i>		<i>23 820 Kč</i>	
<i>Balení</i>	<i>120 060 Kč</i>	<i>100%</i>	<i>11 340 Kč</i>	<i>100%</i>

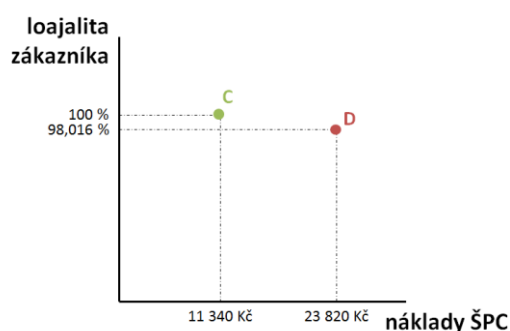
Zdroj: Vlastní zpracování

Předchozí tabulka je graficky znázorněna ve dvou níže uvedených grafech, kde na svislé ose je zobrazena úroveň zákaznické spokojenosti a na vodorovné ose jsou vyjádřeny náklady ŠPC.



Obrázek 19: Vliv logistických konceptů u diskových kol na zákaznickou loajalitu u celkových prodejků pro Českou republiku (bez prodejků přes ŠKODA E-shop)
Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu jsou jasně viditelné rozdíly mezi zákaznickou spokojeností a náklady, které by ŠPC muselo investovat do změny balení. Je zřejmé, že body A a B se v úrovni zákaznické loajalitu moc neliší, zato náklady jsou radikálně odlišné. U celkových prodejků autorka diplomové práce doporučuje zůstat při původním balení u diskových kol z lehkých slitin.



Obrázek 20: Vliv logistických konceptů u diskových kol na zákaznickou loajalitu u celkových prodejků přes ŠKODA E-shop
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek číslo 20 zachycuje rozdíl mezi loajalitou zákazníka a náklady na balení a vzniklé reklamace. Pozitivní je jak pro zákaznickou klientelu, tak pro ŠPC bod C, kde s nižšími náklady na balení je ŠPC schopné zajistit vyšší loajalitu zákazníků díky zlepšení balícího konceptu.

V případě prodejků přes ŠKODA E-shop bylo reklamovaných 15 ks diskových kol z celkového počtu 756 ks prodaných kol z lehké slitiny. Reklamační kvóta nabývá hodnotu 1,984 % (viz tabulka XX). Náklady na vzniklé reklamace se vyčísly na 23 820 Kč, kde jednotlivé nákladové položky jsou uvedeny v tabulce vlivu logistických konceptů u diskových kol na zákaznickou loajalitu. Z tabulky je zřejmé, že výhodnější jak pro ŠPC z hlediska nákladů, tak pro zákazníky z hlediska kvality dílů je lepší variantou investovat

do balení diskových kol sumou 11 340 Kč, ale pouze pro zákazníky, kteří si objednávají tyto díly prostřednictvím internetových stránek. Lze konstatovat, že zákaznická loajalita bude v tomto případě 100 %, pokud budeme uvažovat, že úroveň zákaznické loajality je daná na základě reklamační kvóty z hlediska poškozené zboží. Výhody, které z této varianty plynou, jsou:

- ✓ Zvýšení zákaznické loajality na 100 % (v případě, že úroveň je dané na základě reklamační kvóty),
- ✓ úspora nákladů pro ŠPC 12 480 Kč.

Analýzou prodejů a reklamací u této případové studii autorka našla správnou odpověď na otázku, zda jsou takto vysoké náklady skutečně nevyhnutné investovat, aby byla splněna maximální zákaznická spokojenost.

7 Závěr

Škoda Parts Center tvoří neoddělitelnou součást společnosti Škoda Auto a. s. Denně distribuuje širokou škálu automobilových součástí, primárně značky Škoda, po celém světě. Při koupi nového automobilu si zákazník vybírá svůj nový automobil nejen podle užitkových vlastností vozu, podle image, ceny, ale také podle poprodejních servisních služeb, dostupnosti náhradních dílů nebo lákavé nabídky příslušenství, tzv. aftersales. I účinnost poprodejních služeb lze považovat za faktor, pomocí kterého automobilová společnost může získat větší náskok před konkurencí a dosáhnout tak více úspěchu na trhu.

Hlavní činností Škoda Parts Center je bez pochyby plnění logistické funkce tak, aby bylo ŠPC schopné kdykoliv plnit požadavky všech zákazníků. Realizace dodávek se vždy provádí co možno v nejkratším časovém horizontu, neboť většina náhradních dílů a příslušenství je skladováno v ŠPC a tak hned disponibilní k prodeji. Rychlost plnění objednávek je výrazným faktorem, kterým je ŠPC trumfuje před konkurenčními firmami.

Jeden z nejnovějších distribučních kanálů, které Škoda Parts Center provozuje je také ŠKODA E-shop, který funguje na českém trhu více jak dva roky. Jelikož dodávky přes tento prodejní kanál jsou vyřizovány pro zákazníky prostřednictvím externí přepravní společnosti, dochází k častějšímu poškození zboží. Autorka této diplomové práce proto navrhuje změnu balicího konceptu pro zboží, které je náchylnější na poškození a které je zákazníkům nabízeno přes tento prodejní kanál. Růst celkových prodejů přes E-shopy dokazuje i měsíčník Logistika ve svém říjnovém čísle tohoto roku v článku Balíková přeprava B2C rychle roste. Autor hovoří o výšení doručování doručovatelem na privátní adresy, které tvoří čtvrtinu až třetinu z celkových objemů všech vyřízených zásilek. [1]

Autorka práce analyzovala ve své případové studii diskových kol vliv balících konceptů na zákaznické reklamace, které významně ovlivňují zákaznickou spokojenost a loajalitu. Zároveň se autorka práce zabývala náklady, které jsou spojené s případnými reklamacemi nebo se změnou balení. Změnou balicího konceptu pro disková kola z lehkých slitin pouze pro skupinu koncových zákazníků nakupujících přes ŠKODA E-shop autorka diplomové práce shledala zvýšení spokojenosti zákazníků při nákupu ŠOD/ŠOP přes tento prodejní kanál (primární cíl) a úsporu ve výši 12 480 Kč pro ŠPC (sekundární cíl).

Cílem diplomové práce byl popis a analýza činnosti logistického centra Škoda Parts Center se zaměřením na měnící se zákaznickou loajalitu v závislosti od logistických konceptů, tzn. balení. Dle zadání diplomové práce byly zpracovány teoretické aspekty logistických center, podrobný rozbor ŠPC v rámci organizace Škoda Auto a.s. nebo vybrané případové studie na závislost logistických konceptů na průběh reklamční kvóty. Nosná část diplomové práce obsahuje jednu zvolenou případovou studii na balení diskových kol, kde autorka práce přispěla vlastním doporučením na sledování efektivnosti balení, jak z pohledu orientace na zákazníka, tak z pohledu efektivnosti pro ŠPC. Tímto byl cíl diplomové práce splněn.

Seznam použité literatury:

Citace:

CEMPÍREK, V. Jaký význam a postavení mají v dopravním systému logistická centra? *Dopravní noviny* [online]. [vid. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/logistika-spedice/logisticka-centra-3185>.

CIMLER, P. a ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *RETAIL MANAGEMENT*. 1.vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

DRAHOTSKÝ, I. a ŘEZNÍČEK, B. *Logistika - procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

Evangelium podle Jana. 1. vyd. Praha: Kalich, 1970. 422 s. Nový překlad Písma svatého: Nový zákon.

KAMPF R. a kol. *BENCHMARKING pro logistická centra*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, s. r. o., 2009. 134 s. ISBN 978-80-7399-900-1.

KOTLER, P. a AMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

LAMBERT, D., STOCK, J. a ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.

OBALOVÝ INSTITUT SYBA, s. r. o. *Obal roku 2013* [online]. Praha: Obalový institut SYBA, s. r. o., 2012. [vid. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.obalroku.cz/automotive-3>.

PERNICA, P. a kol. *Arts logistics*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2008. 426 s. ISBN 978-80-345-1412-3.

PERNICA, P. *LOGISTIKA (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) PRO 21. STOLETÍ. 1. DÍL*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4.

RYPÁČEK, P. Loajalita – co si pod ní přesně představit? *Marketingové noviny* [online]. Praha: Marketingové noviny.cz, 2003. [vid. 2013-04-30]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/?Action=View&ARTICLE_ID=1246.

ŘEZÁČ, J. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s. v Praze, 2010. 215 s. ISBN 978-80-7265-056-9.

SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

ŠKODA AUTO, a. s. *Zaměstnanecký portál Škoda Auto a. s.* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto, a. s. [vid. 2012-11-28]. Dostupné z:

https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_gAj-DAYE8TIwMLC2MLAyPjQKOgIAt3YwMLM6B8JG55AyMCusNB9uHXD5I3wAEcDfT9PPJzU_ULciMMskwcFQFr8AtB/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfUEhTUVNJDlIwODgzODAyM1EyUII4RzMwRzM!/?navigationType=menu.

ŠLAICHOVÁ, E. *Řízení jakosti*. [Přednášky z předmětu]. Jak definovat kvalitu? Liberec, 2012. 32 s. Technická Univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

ZÁZVORKOVÁ, Markéta. *Strategie rozmístění logistických center na území ČR*. Pardubice, 2008. 72 s., 8 s. příl. Diplomová práce (Ing.). Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera.

Bibliografie:

- [1] Anon. Balíková přeprava B2C rychle roste. *Logistika. Měsíčník Hospodářských novin*. Praha: Economia, a.s., 2013, roč. 19, č. 10, s. 26. ISSN 1211-0957.
- [2] Anon. Emoční loajalita zákazníků (metodou NPS – NET PROMOTER SCORE). *Data Servis. Research for Your Marketing* [online]. Ostrava – Slezská Ostrava: Data Servis, 2013. [vid. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.data-servis.eu/cs/emocni-loajalita-zakazniku.html>.

- [3] Anon. Logistika a zásobovací logistika. *Euroekonom* [online]. [vid. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-obchod/Teoria-Diplomova-praca-Logistika-a-zasobovacia-logistika.pdf>.
- [4] Anon. Logistika. *Ihned* [online]. [vid. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-35687780>.
- [5] Anon. Systémy ISO. *MBK Consulting, s.r.o.* [online]. Praha a Brno: MBK Consulting, s.r.o., 2013. [vid. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/iso>.
- [6] BARNHART Clarence L. and Robert K. BARNHART. *The World Book Dictionary*. Chicago: World Book, Inc., 1988. ISBN 0-7166-0293-8.
- [7] DRAHOTSKÝ, I. a ŘEZNÍČEK, B. *Logistika - procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [8] FORMAN, P. Od Laurin & Klement ke Škoda Auto. *Škoda PS* [online]. 2010. [vid. 2012-12-27]. Dostupné z: http://skodaps.wz.cz/skoda_historie.php.
- [9] HULÁK, P. Poprvé byl vyhlášen také Sodexo Top Zaměstnavatel roku nad 5.000 zaměstnanců. *Klub zaměstnavatelů o.p.s.* [online]. Praha, 2013. [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.zamestnavatelroku.cz/>.
- [10] LAMBERT, D., STOCK, J. a ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- [11] LUKOSZOVÁ, X. *Logistická centra - současnost i budoucnost*. 1. vyd. Praha: Economia, a.s., 54 s. ISSN 1211-0957.
- [12] MANLIG, F. Pracovní texty předmětu LOGISTIKA. 2. ČÁST. TUL. *Katedra výrobních systémů* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 18 s. [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/logistika/07_logistika_2_uvodlog_tisk.pdf.
- [13] PERNICA, P. a kol. *Arts logistics*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2008. 426 s. ISBN 978-80-345-1412-3.

- [14] PERNICA, P. *LOGISTIKA (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) PRO 21. STOLETÍ. 1. DÍL*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [15] PERNICA, P. *LOGISTIKA (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) PRO 21. STOLETÍ. 2. DÍL*. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. 536 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [16] ŘEZÁČ, J. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s. v Praze, 2010. 215 s. ISBN 978-80-7265-056-9.
- [17] SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [18] ŠIMÍKOVÁ, Kristýna. *Logistika v podniku KOVAZ, s.r.o., Staré Hradiště*. Pardubice, 2008. 52. s., 2 s. příl. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Pardubice. Fakulta ekonomicko-správní.
- [19] ŠKODA AUTO, a.s. *Interní materiály Škoda Auto a. s.*
- [20] ŠKODA AUTO, a.s. *Výroční zpráva 2010 Škoda Auto. Chytré technologie a osobní přístup*. 1. vyd. Mladá Boleslav: ENTRE, 2011. 247 s.
- [21] ŠLAICHOVÁ, E. *Řízení jakosti*. [Přednášky z předmětu]. Jak definovat kvalitu? Liberec, 2012. 32 s. Technická Univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.
- [22] ŠTORKOVÁ, P. Zaměstnavatelem roku 2011 je výrobce skla. *Jdi pracovat!* [Online]. Třebíč, 2012. [vid. 2013-01-07]. Dostupné z: http://www.jdipracovat.cz/index.php?option=com_content&view=article&Itemid=14&id=611:zamstnavatelem-roku-2011-je-vyrobce-skla.
- [23] ZÁZVORKOVÁ, Markéta. *Strategie rozmístění logistických center na území ČR*. Pardubice, 2008. 72 s., 8 s. příl. Diplomová práce (Ing.). Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera.

Seznam příloh:

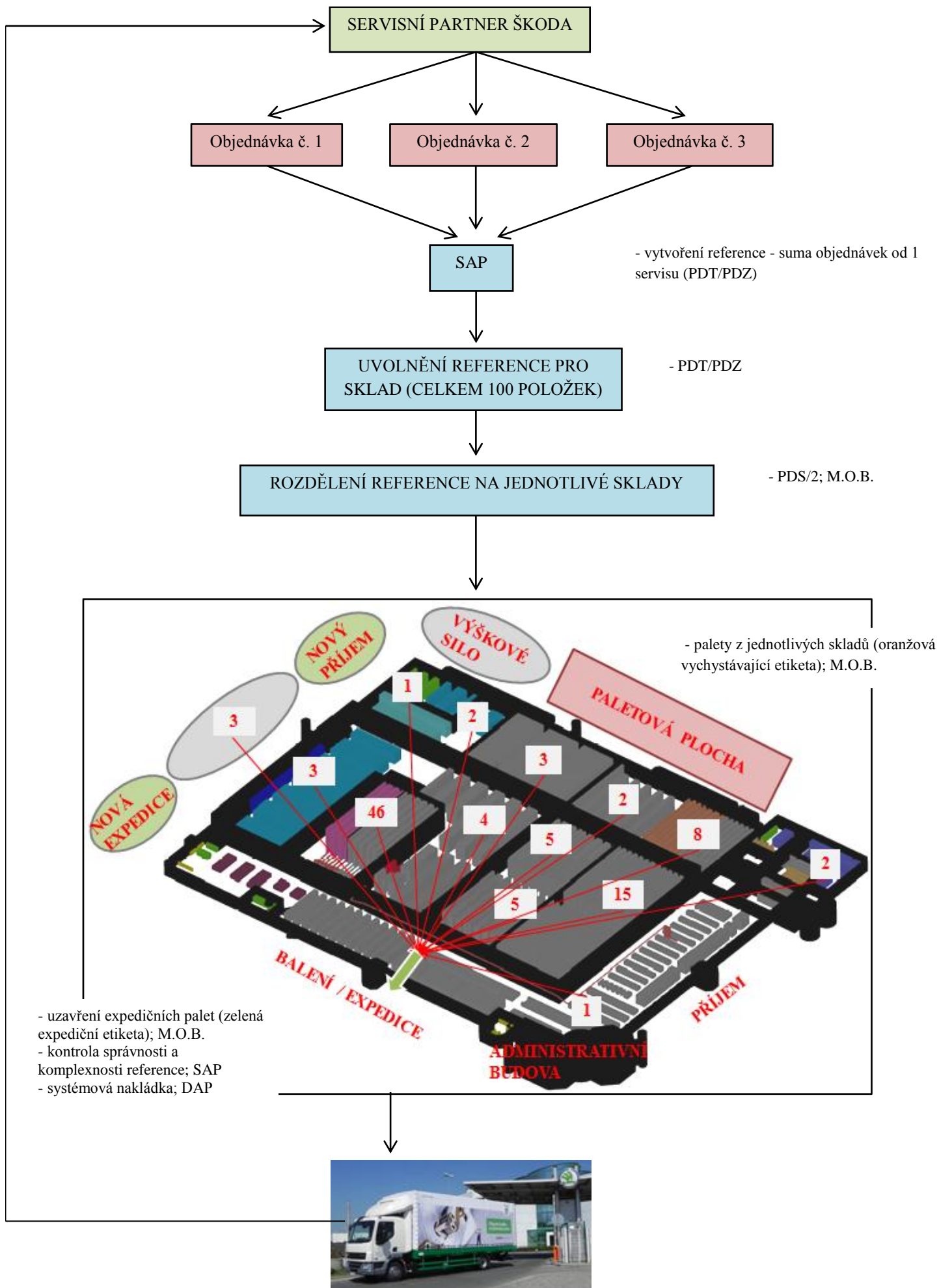
- Příloha č. 1: PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH SKLADOVACÍCH PROSTOR
- Příloha č. 2: JEDNOTLIVÉ SKLADY ŠPC
- Příloha č. 3: PROCES VNITŘNÍ LOGISTIKY V ŠPC
- Příloha č. 4: DRUHY OBALŮ POUŽÍVANÝCH PRO BALENÍ ŠOD/ŠOP
- Příloha č. 5: OCHRANNÁ FÓLIE PROTI KAMENŮM
- Příloha č. 6: PAPÍROVÝ TUBUS PRO BALENÍ OCHRANNÝCH FÓLIÍ
- Příloha č. 7: BALENÍ VENTILÁTORŮ CHLADIČE V KARTOFIXU
- Příloha č. 8: BALENÍ VENTILÁTORŮ CHLADIČE VE FÓLIOVÉ MEMBRÁNĚ
- Příloha č. 9: SVĚTLOMET HALOGENOVÝ NA MODEL OCTAVIE II
- Příloha č. 10: PŮVODNÍ BALENÍ SVĚTLOMETU HALOGENOVÉHO NA MODEL OCTAVIE II V KLOPOVÉ KRABICI S VNITŘNÍ VLOŽKOU
- Příloha č. 11: NOVÉ BALENÍ SVĚTLOMETU HALOGENOVÉHO NA MODEL OCTAVIA II DO STREČOVÉ FÓLIE
- Příloha č. 12: BALENÍ DISKOVÝCH KOL Z LEHKÉ SLITINY DO KARTÓNOVÉ KLOPOVÉ KRABICE
- Příloha č. 13: ÚPRAVA BALENÍ DISKOVÝCH KOL Z LEHKÉ SLITINY PŘIDÁNÍM PLASTOVÉHO PROKLADU
- Příloha č. 14: OBRÁZEK POŠKOZENÉHO DISKOVÉHO KOLA Z LEHKÉ SLITINY

Příloha č. 1: PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH SKLADOVACÍCH PROSTOR



Příloha č. 2: JEDNOTLIVÉ SKLADY ŠPC

Jednotlivé sklady	Počet skladových míst (v %)	Druh skladování	Informace	Díly
A0, A1	5,389%	chaotický	wysokozdvíhné vozíky	wysokoobrátkové díly
B6, B9	1,977%	chaotický	wysokozdvíhné vozíky	středně obrátkové díly
F0	4,389%	chaotický	posuvné regály	nízkoobrátkové díly
D1, D2, D3	18,318%	chaotický	pochozí policový regál	90 % materiálu je VW
D0	0,137%	chaotický	podestový regál	velmi nízkoobrátkové díly větších rozměrů
S0	0,030%	pevná skladová místa	blokové stohování palet	originální skla Škoda
R0	0,012%	pevná skladová místa	policové regály	wysokoobrátkové díly
R1	0,073%	chaotický	policové regály	nízkoobrátkové díly, pneumatiky a obuté kola
ES	0,037%	pevná skladová místa	paletové jednotky	palivové trubky, Austauschteile
E0, E1	0,158%	pevná skladová místa	blokové stohování palet	wysokoobrátkové díly
E2	0,084%	pevná skladová místa	blokové stohování palet	wysokoobrátkové díly
G1, G2	2,845%	chaotický	policové regály	hořlaviny
G3	0,312%	chaotický	pochozí policové regály	nebezpečné zboží
G0	0,073%	pevná skladová místa	patrové pochozí policové regály	wysokoobrátkové díly, airbagy
G4	0,628%	chaotický	patrové pochozí policové regály	nízkoobrátkové díly, airbagy
G5	0,055%	chaotický	policové regály	akumulátory
P	12,343%	chaotický	rotomaty	drobné díly
C0 (KLT)	52,560%	chaotický	plně automatický systém	wysokoobrátkové díly, drobné díly
BD, BP, BR, BZ	0,579%	chaotický i pevná skladová místa	patrové pochozí policové regály	drahé díly



Příloha č. 4: DRUHY OBALŮ POUŽÍVANÝCH PRO BALENÍ ŠOD/ŠOP



Příloha č. 5: OCHRANNÁ FÓLIE PROTI KAMENŮM



Příloha č. 6: PAPIŘOVÝ TUBUS PRO BALENÍ OCHRANNÝCH FÓLIÍ



Příloha č. 7: BALENÍ VENTILÁTORŮ CHLADIČE V KARTOFIXU



Příloha č. 8: BALENÍ VENTILÁTORŮ CHLADIČE VE FÓLIOVÉ MEMBRÁNĚ



Příloha č. 9: SVĚTLOMET HALOGENOVÝ NA MODEL OCTAVIE II



Příloha č. 10: PŮVODNÍ BALENÍ SVĚTLOMETU HALOGENOVÉHO NA MODEL OCTAVIE II V KLOPOVÉ KRABICI S VNITŘNÍ VLOŽKOU



Příloha č. 11: NOVÉ BALENÍ SVĚTLOMETU HALOGENOVÉHO NA MODEL OCTAVIA II DO STREČOVÉ FÓLIE



Příloha č. 12: BALENÍ DISKOVÝCH KOL Z LEHKÉ SLITINY DO KARTÓNOVÉ KLOPOVÉ KRABICE



Příloha č. 13: ÚPRAVA BALENÍ DISKOVÝCH KOL Z LEHKÉ SLITINY PŘIDÁNÍM PLASTOVÉHO PROKLADU



Příloha č. 14: OBRÁZEK POŠKOZENÉHO DISKOVÉHO KOLA Z LEHKÉ SLITINY

